

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

**Estudio cualitativo**

Dr. Hugo Cruz Rivas

Licda. MA. María Olga Umaña de Matheu

Licda. Elisa Gómez de Rodríguez



Universidad del Istmo, Guatemala, septiembre de 2013.

## ÍNDICE

	Página
Agradecimientos	04
Introducción	05
<b>Parte 1</b>	
<b>Antecedentes de investigación</b>	
1. La investigación del CIHE en 2009	07
2. La investigación del CIHE en 2010	09
3. La investigación del CIHE entre 2011 y 2013	16
4. Antecedentes directos del presente estudio sobre paternidad	24
<b>Parte 2</b>	
<b>Estudio cualitativo “Trabajo y paternidad: los altos ejecutivos en Guatemala en busca de la integración trabajo-familia”</b>	
1. Objetivos generales del estudio	26
2. Objetivos específicos del estudio	27
3. Metodología de investigación	27
4. Datos específicos del grupo estudiado	29
5. Hallazgos relevantes del estudio cualitativo	30
Conclusiones, recomendaciones e investigaciones futuras	73
Anexo: Guión de entrevista	77
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**

Es importante agradecer a los protagonistas de este estudio: los directores y gerentes generales que 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 permanentes, sin el cual esta investigación y el CIHE como tal no serían posibles: Cementos Progreso, S.A. Porta Hotels, Agrocentro, S.A. y UNIS Business School.

También agradecemos a las empresas que han querido patrocinar puntualmente el segundo Simposio Internacional sobre balance trabajo-familia, evento en el cual se ha presentado este informe de investigación: Walmart México y Centroamérica, Byte, S.A., Banco Agromercantil, Revista Summa, Grupo CESA, Asociación de Gerentes de Recursos Humanos de Guatemala y Fama Stereo.

También es necesario agradecer a las licenciadas María Lucrecia Fernández de Martínez y Silvia Fortín, expertas en entrevistas de profundidad, quienes nos apoyaron ejecutando algunas de las entrevistas.

## 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 2013 se hizo entrega pública de la acreditación a tres organizaciones: Agrocentro, S.A., Byte, S.A. y Universidad del Istmo.

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**

En 2009 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. 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).<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> Se puede descargar el informe completo de forma gratuita a través del sitio <http://www.scribd.com/CIHEgt>

**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	<b>5</b>	<b>9%</b>
Nivel B: Discrecionalmente enriquecedora	<b>27</b>	<b>51%</b>
Nivel C: Discrecionalmente Contaminante	<b>21</b>	<b>41%</b>
Nivel D: Sistemáticamente Contaminante	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

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.

## **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)<sup>2</sup>.

---

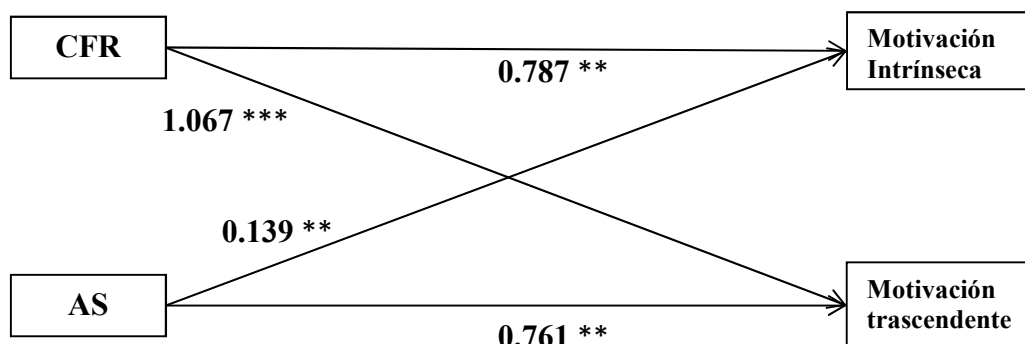
<sup>2</sup> Se puede descargar la investigación completa de forma gratuita a través del sitio <http://www.scribd.com/CIHEgt>

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  $\beta$ )**



n= 204

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

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	
<b>España</b>	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
<b>Argentina</b>	Consultoría	21	11	10	0	76%	39	48	21	27	0	29%	31	69
<b>Guatemala</b>	Banca	15	11	2	2	57%	41	48	33	15	0	83%	42	63
<b>Totales y promedios</b>		<b>64</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>62.5%</b>	<b>40</b>	<b>204</b>	<b>70</b>	<b>130</b>	<b>4</b>	<b>44%</b>	<b>36</b>	<b>268</b>

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.

### **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**

<b>Características de la muestra</b>	<b>Promedio 21 países</b>	<b>Guatemala</b>
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	12,033 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 <b>sistemáticamente facilita</b> la integración de la vida laboral, familiar y personal
Nivel B: Favorable	Los colaboradores perciben que su entorno laboral <b>ocasionalmente facilita</b> la integración de la vida laboral, familiar y personal
Nivel C: Desfavorable	Los colaboradores perciben que su entorno laboral <b>ocasionalmente dificulta</b> la integración de la vida laboral, familiar y personal
Nivel D: Contaminante	Los colaboradores perciben que su entorno laboral <b>sistemáticamente dificulta</b> la integración de la vida laboral, familiar y personal

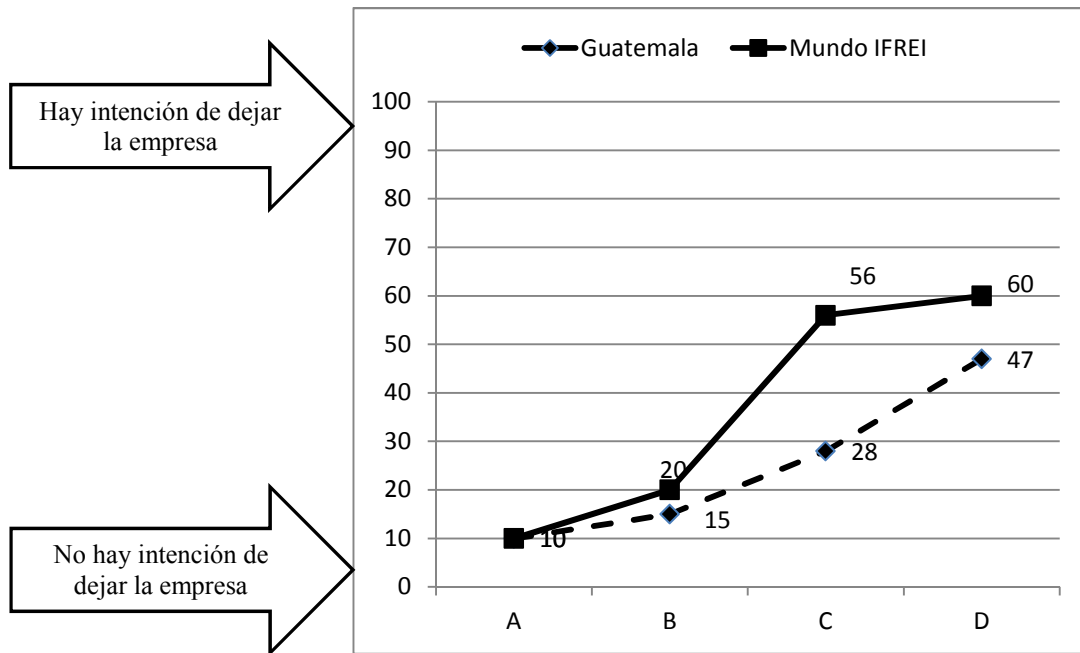
Fuente: Chinchilla y Las Heras (2013)

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

1. **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)<sup>3</sup>**

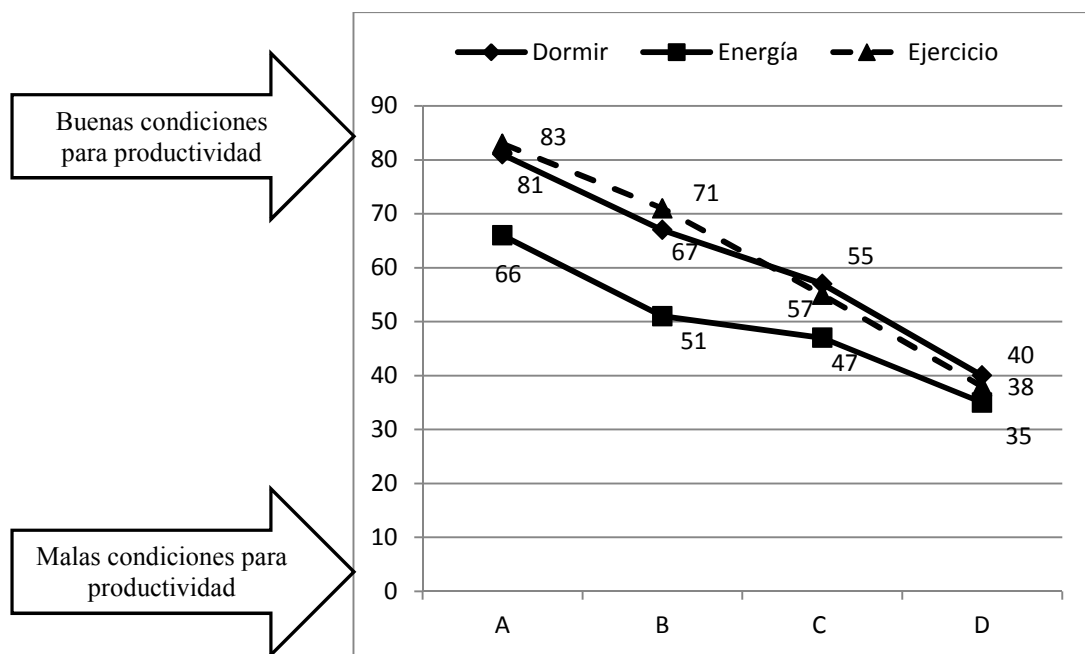


Fuente: Chinchilla y Las Heras (2013) (Guatemala en línea punteada)

<sup>3</sup> 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.

2. **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)<sup>4</sup> en la muestra del IFREI Guatemala (n= 2,092)**

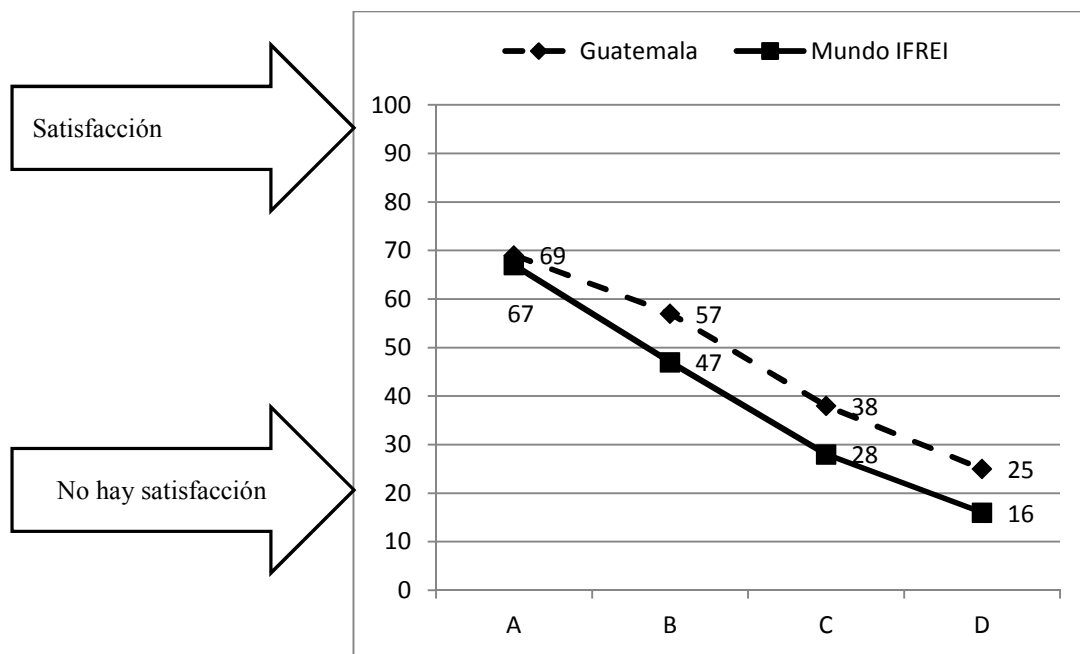


Fuente: Chinchilla y Las Heras, 2013 (Variable “ejercicio# en línea punteada)

<sup>4</sup> 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.

3. 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)<sup>5</sup>**  
**(Comparativa de Guatemala y el mundo)**

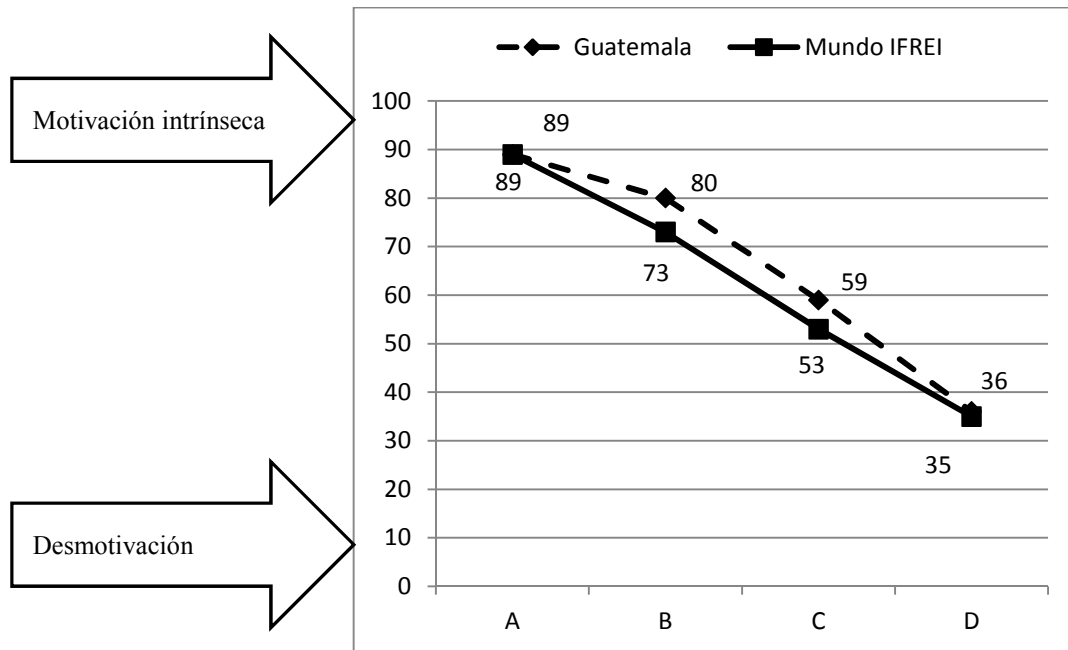


Fuente: Chinchilla y Las Heras, 2013 (Guatemala en línea punteada)

<sup>5</sup> Datos expresados en porcentaje de una escala de 1 a 7 donde 1 (0%) significa que no hay satisfacción y 7 (100%) alta satisfacción.

4. **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)<sup>6</sup> (comparativa de Guatemala y el mundo)**

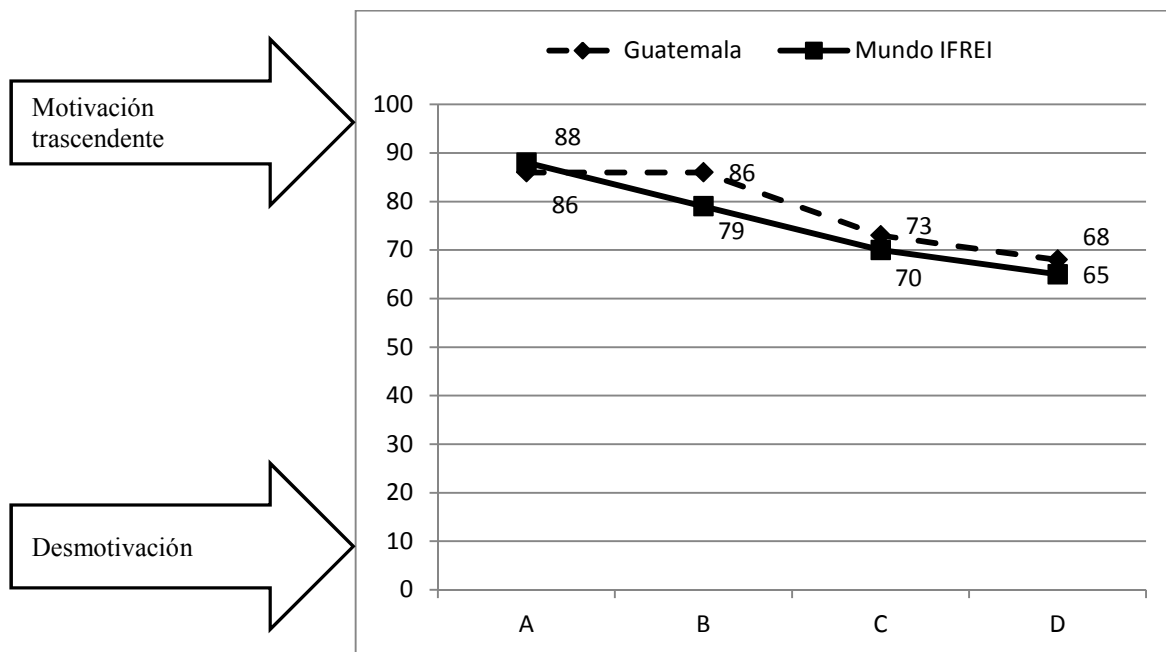


Fuente: Chinchilla y Las Heras, 2013 (Guatemala en línea punteada)

<sup>6</sup> 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

5. **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)<sup>7</sup>**  
**(comparativa de Guatemala y el mundo)**



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

<sup>7</sup> 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.

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 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.

#### **4. 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)<sup>8</sup>.

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 conocer su

---

<sup>8</sup> El estudio completo puede descargarse de forma gratuita a través del sitio <http://www.bc.edu/content/bc/centers/cwf/news/TheNewDad.html>



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)**

<b>Indicadores cuantitativos</b>	<b>Promedio</b>	<b>Mediana</b>	<b>Rango</b>
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**

#### **“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 ejecutivos de alto nivel en Guatemala
- 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 Guatemala 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**

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 (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.

### **Selección de la muestra y procedimientos**

Los prospectos para ser entrevistados se seleccionaron al azar de una base de datos de directores y gerentes de la ciudad de Guatemala. Se envió invitación personalizada a cada uno de ellos solicitándoles apoyo 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.

Se procuró que las invitaciones fueran dirigidas a directivos de los diferentes sectores empresariales (ver Tabla 8). 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.

### **Entrevistas realizadas**

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.

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

#### 4. Datos específicos del grupo estudiado

Se logró entrevistar a directivos 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 directivos puede verse en la Tabla 8.

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

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

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)**

Indicadores cuantitativos	Promedio	Mediana	Rango
Edad de los padres entrevistados	40.4	43	30-48
Edad de los hijos	8.3	8	3 meses - 21 años
Grado de satisfacción en el trabajo (1-10)	8.82	9	7-10
Tiempo de descanso por paternidad (días)	3.5	2	0-18
Importancia de su carrera para su identidad	4.16	4	1-5
Involucración en el cuidado de los hijos	3.3	3	1-5
Opinión de sí mismo como padre (1-5)	3.9	4	3-5
Horas que trabaja a la semana	49.2	50	35-60
Horas al día que pasa con los hijos durante la semana	2.24	2	45 min a 4 horas
Horas a la semana que la esposa dedica a trabajar en alguna actividad remunerada desde casa	5.5	4.5	3-13
Tiempo de casados	11.8	12	2-22

Fuente: elaboración propia

## 5. Hallazgos relevantes del estudio cualitativo

### 5.1 Información general personal de los entrevistados y sus esposas

#### Edad

Los entrevistados se encuentran en el rango de edades entre 30 y 48 años. Este rango de edades está determinado por la edad de los hijos que era requerida para el estudio: hijos en edad escolar o preescolar (menores de 18 años).

Número de entrevistados por rango de edad:

- Rango 30-34 años: 5 entrevistados
- Rango 35-39 años: 4 entrevistados

- Rango 40-44 años: 10 entrevistados
- Rango 45-49 años: 6 entrevistados

### **Nivel educativo de los entrevistados**

Los entrevistados 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.

### **Tiempo de matrimonio**

Los entrevistados tienen un matrimonio estable que va desde dos hasta veintidós años de vida matrimonial.

Número de entrevistados según tiempo de matrimonio:

- 2 a 5 años: 4 entrevistados
- 6 a 10 años: 6 entrevistados
- 11 a 15 años: 9 entrevistados
- 16 a 20 años: 4 entrevistados
- 21 a 22 años: 2 entrevistados

### **Edad y número de hijos**

La edad de los hijos varía desde bebés de pocos meses hasta jóvenes de 21 años.

El número de hijos varía entre uno y tres. Se exceptúa un entrevistado con cinco hijos.

### **Información sobre las esposas de los entrevistados**

## **Profesión**

La mayoría de las esposas de los entrevistados 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.

## **Labor profesional de las esposas**

Casi la mitad de los entrevistados indica que su esposa no trabaja fuera de casa, a pesar de tener una profesión. Antes de tener hijos trabajaban 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.

La otra mitad indica que sus esposas trabajan 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 por cuenta propia les permiten tener horarios muy flexibles, favorables para estar en casa presente con sus hijos la mayoría del tiempo.

Se reportan pocos casos de esposas con trabajo de tiempo completo y cuando se dan, subrayan que gozan del beneficio de trabajo desde casa por las tardes o con flexibilidad de horario.

## **Cantidad de horas que trabaja la esposa/ flexibilidad / viajes**

Las esposas que trabajan con horario flexible o por su cuenta generalmente le dedican 4 horas al día al trabajo por la mañana, regresan a medio día a casa y en la tarde están con los niños.



Las que trabajan tiempo completo lo hacen por 7 horas, 8 horas y un caso de 13 horas diarias. Se da un caso de una persona que trabaja únicamente por las tardes porque es la hora que recibe pacientes (odontóloga)

Como se ha señalado, con algunas excepciones, el trabajo de las esposas de los entrevistados es bastante flexible, lo cual les permite atender y estar con los hijos.

En general las esposas no viajan por trabajo, excepto en dos casos en los que eventualmente deben viajar y los entrevistados deben coordinar las actividades de los hijos.

## 5.2 Estilo de vida de los entrevistados

Los ejecutivos participantes en el estudio tienen un estilo de vida muy similar entre ellos cuando se les compara. Se levantan temprano, empiezan a trabajar en sus oficinas entre 7:00 a.m. y 9:00 a.m. dependiendo de los compromisos del día y salen de la oficina entre 6:00 p.m. y 8:00 p.m. Al salir de trabajar, usualmente se van directo a sus casas.

Varios de ellos mencionan que en la mañana van a dejar a sus hijos al colegio o a la parada del bus. Se percibe que les agrada realizar esta actividad, la cual aprovechan para platicar con los hijos y enterarse de sus actividades e intereses. Algunos mencionan que desayunan con los hijos, los bañan por la mañana o los ayudan a vestirse.

*"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."*

Pocos de los participantes en el estudio mencionan tener oportunidad de almorzar en sus casas. La mayoría almuerza en la oficina, salen a almorzar con compañeros de trabajo y varios de ellos tienen almuerzos de negocios.

Al finalizar el día, pocos tienen la oportunidad de ver a sus hijos despiertos. Llegan a casa, cenan, conversan con la esposa, ven algo de televisión o leen.

Los que tienen la oportunidad de ver a sus hijos en la noche, mencionan que dedican unos minutos a jugar, platicar o interactuar con ellos, dependiendo de los intereses de la edad. Expresan gusto por acostar a los hijos.

Mencionan que la hora habitual de irse a dormir es entre 10:00 y 12:00 de la noche.

Se puede notar la afición por los deportes por parte de la mayoría de entrevistados, tanto para practicarlos como para verlos por televisión.

Varios mencionan que hacen deporte temprano en la mañana, principalmente correr. Esto sucede entre 2 y 3 veces por semana. Algunos mencionan que prefieren hacer deporte en la noche. Se dan casos de la práctica diaria de algún deporte.

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

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.

Específicamente un entrevistado menciona que llega a la oficina algunas semanas a la 1:00 a.m., debido al tipo de negocio. Este ejecutivo menciona que

«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.»

aprovecha las tardes de esas semanas para compartir con su hijo.

Se dan algunos casos en que espontáneamente mencionan alguna actividad de tipo espiritual, como hacer oración por la mañana, reunirse con algún grupo religioso durante la semana o alguna otra actividad de tipo espiritual.

Dos casos mencionan espontáneamente que toman dos a tres momentos durante el día para llamar a su casa a preguntar cómo están todos.

Un caso reporta que participa en la junta de padre del colegio de sus hijos.

Un caso refiere que utiliza la modalidad de “home office” durante medio día pero sólo ocasionalmente.

### **Estilo de vida de los entrevistados durante el fin de semana**

El estilo de vida durante el fin de semana varía poco entre los ejecutivos entrevistados. En general, mencionan que el fin de semana lo reservan para actividades o compromisos familiares. El domingo es el día de más descanso y más dedicación a la familia. Se dan algunas menciones de asistir a misa o a alguna ceremonia religiosa y algunas menciones de participar activamente en la iglesia.

Los participantes que 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, correr. A los que les gusta la música, aprovechan para tocar más tiempo el instrumento que les gusta.

Varios mencionan que no tienen actividades fijas el domingo, más bien se adaptan a lo que haya que hacer con la familia. Algunas de las actividades que realizan son: salir a pasear a centros comerciales, salir al interior (al puerto), 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).

Se menciona que el fin de semana son ellos los que llevan a los hijos a sus actividades o clases. Algunos aprovechan para hacer diligencias personales.

Se da una mención específica de un entrevistado que dedica tiempo especial para la esposa el fin de semana.

Se dan pocas menciones de trabajar el día sábado. Sin embargo, sí se menciona que revisan correos el fin de semana, especialmente el domingo por la noche; también algunos mencionan que trabajan el fin de semana cuando tienen algún proyecto importante o pasan revisando tiendas de venta (para los que aplica).

*«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.»*

### **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, todos los participantes mencionan alguna actividad familiar o el tiempo que comparten con sus hijos.

Varios mencionan que disfrutan el trabajo. En general, se percibe agrado por el trabajo por parte de los entrevistados y disfrutan las amistades que han forjado allí. Se dan menciones espontáneas de disfrutar el trato con clientes, las discusiones de estrategia o planificación estratégica, los retos, las resoluciones de problemas, los buenos resultados, las presentaciones exitosas, aportar nuevas ideas, etc.

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

Algunos mencionan que disfrutan compartiendo con la esposa o saliendo de viaje juntos. Se da una mención de disfrutar cuando se reúne con amigos; otra mención de leer; y otra mención de disfrutar el tiempo personal. Se dan menciones de disfrutar el ejercicio.

### **Lo que menos disfrutan**

Mencionan espontáneamente asuntos del trabajo como: días de mucho stress, cosas no previstas, lo minucioso, los asuntos administrativos o de trámites, las cosas rutinarias, cobros, solicitud de reportes a última hora, problemas de personal, actividades que interrumpen el ritmo diario de trabajo, problemas de los que piden muchas explicaciones, reuniones muy largas, tenerse que quedar hasta tarde, ir y venir de una oficina a otra, llamar la atención a empleados o resolver problemas de personas que no hacen bien su trabajo. Un entrevistado menciona que no le gusta almorzar solo en la oficina.

Se dan algunas menciones de los viajes de trabajo, sobre todo si son seguidos. Explican que los viajes 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.

No les gusta no regresar temprano a la casa y no poder ver a los hijos.

Algunos mencionan que no les gusta hacer compras, ir al supermercado o hacer mandados. Se da una mención de cambiar el pañal del bebé.

Mencionan 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.

### **Algo que les gustaría hacer pero por algún motivo no pueden**

En general, 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.

Se dieron algunas menciones también de tener empresas propias y de poder tener la oportunidad de trabajarla en familia. Otro entrevistado quisiera dar clases en la universidad nuevamente. Entre otras actividades que mencionan están: aprender otro idioma, aprender a bailar salsa, tocar algún instrumento musical, tomar fotografías. Tres entrevistados mencionan haber logrado distribuir su tiempo como lo desean.

### **Motivos por los que no pueden hacer lo que quisieran**

Se refieren al conjunto de obligaciones que deben atender. Se presentan dos comentarios de que sin esas obligaciones, tampoco podrían realizar lo que desean.

Las razones por las que no pueden realizar sus hobbies o deporte son:

*«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.»*

- Las principales: limitaciones de horario, el horario de trabajo y los viajes. Mencionan que prefieren pasar el tiempo con su familia, que realizar el hobby o deporte que les gusta.
- Otras razones: Los limita la falta de disciplina o falta de planificación.
- No tienen alguien que lo acompañe y que los anime.
- Tienen una lesión física.
- Pasan mucho tiempo en el tráfico.

*«Porque tendría que ser sábado y sería quitar tiempo a mi familia.»*

*«En algún momento probamos a que se acostaran más tarde pero no fue bueno para los niños porque como dormían menos en la noche, sus siestas eran más cortas y el niño se mantenía más irritado.»*

*«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.»*

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

La mayoría de menciones giran alrededor de que quisieran tener más tiempo con los hijos o compartir con la familia.

Afirman que les gustaría llegar más temprano a la casa pero el tráfico lo impide.

Se da una mención de querer compartir más con su papá y hermano; sin embargo como la prioridad la tienen sus hijos y su esposa, no le queda tiempo.

Algunos quisieran hacer más deporte, entre ellos practicar más bicicleta de montaña, practicar más golf o volver a practicarlo.

Otras aspiraciones que están bloqueadas por trabajo son:

- Estudiar otro idioma.
- Dar clases en la universidad.

- Tener un espacio personal o momentos de relajamiento.
- Tocar más el instrumento que les gusta o escuchar música.
- Tener un negocio propio o atender mejor el que ya se tiene.

Los que viajan con frecuencia mencionan que les gustaría pasar más tiempo en Guatemala. Uno de los entrevistados menciona que no tiene opción. Dos entrevistados afirman que les gustaría participar más en proyectos de responsabilidad social o cívica. A un entrevistado le gustaría tener tiempo y horario flexible.

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

Las respuestas se centran en el deporte y en los hobbies. En cuanto a deporte, se dan menciones que a pesar de que les gusta jugar golf, este ocupa mucho tiempo.

También se dan algunas respuestas sobre capacitarse más, aprender idiomas, salir con amigos, continuar estudiando o seguir estudiando fuera del país.

*«Para eso tendría que brincar a una Gerencia General en donde pueda ganar más, que me permita ahorrar, y luego tomarme un año sabático, que no tenga que trabajar para dedicarme a sacar mi maestría.»*

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

### **Sus deseos más importantes**

Se pudo notar durante la entrevista que les es difícil expresar sus principales deseos.

Varios expresan que nunca lo habían pensado, que es una pregunta difícil.

Se dan una variedad de respuestas algunas de índole material, otras sobre la salud, el tiempo, la felicidad y la familia.

Material/Económico: desean tener las necesidades económicas cubiertas, tener estabilidad/tranquilidad económica, estabilidad laboral, viajar más, 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, que los negocios de la familia crezcan, seguir construyendo el capital personal, más clientes.

Salud: Desean salud familiar y larga vida.

Familia: Desean poder compartir con la familia, compartir más con la esposa el gusto por los vinos, el bienestar de los hijos.

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

Emocional: desean estabilidad emocional, buena vida, paz en el hogar, estilo de vida más tranquilo (como en una granja), tener una posición para poder ejercer más el liderazgo, manejar mejor el temperamento.

Espiritual: desean dedicar más tiempo a lo espiritual, tener una buena relación con Dios, que lo que hagan influya positivamente en los demás

Tiempo: desean una jornada laboral “más decente”, más tiempo con la esposa, más tiempo con los hijos, tener un día libre a la semana, descubrir cómo administrar mejor el tiempo.

### **5.3 Información general sobre el trabajo de los entrevistados**

#### **Descripción de la carrera profesional a la fecha**

Los entrevistados en general 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. Estos primeros años, en los cuales algunos mencionan que trabajaban más que todo por aprender, les permitió conocer en la práctica el funcionamiento de distintas áreas de las empresas y les dio la oportunidad de visualizar en el largo plazo en dónde quisieran llegar a estar.



### **Puesto actual dentro de la empresa y responsabilidades**

Los puestos de los entrevistados 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.

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

La mayoría de los entrevistados tiene más tiempo 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.

La media de tiempo de trabajo en la empresa es de 10 años y la media de tiempo de desempeñar el cargo actual es de 3 años.

### **Personal bajo su cargo**

Los entrevistados tienen bajo su cargo un promedio de 14 personas. En promedio, cada entrevistado tiene 10 hombres y 4 mujeres a su cargo. Del total de sus colaboradores, un 67% son hombres y un 33% son mujeres. No obstante se dan algunos casos 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 12 horas diarias de lunes a viernes para un total semanal que varía entre 45 y 60 horas por semana. El promedio es

de 10 horas al día ó 50 a la semana. Son pocos los entrevistados que deben presentarse en la oficina los fines de semana.

*“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.”*

Algunos entrevistados no llevan trabajo a casa, otros trabajan en casa de forma eventual y otros le dedican entre una y dos horas diarias. Los fines de semana son para la familia; son pocos los que le

dedican algún tiempo al trabajo. **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.**

Cuando los entrevistados trabajan en casa, suelen hacerlo en horarios que no interfieran con el tiempo que comparten en familia, generalmente cuando todos están durmiendo. Se mencionan casos que durante los viajes trabajan más horas porque no tienen “nada” que hacer en el hotel.

Un entrevistado mencionó que en su empresa se respeta el tiempo de descanso del colaborador y procuran “no molestar” después de la hora de salida, a menos que sea una emergencia.

*“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.”*

También se mencionó el caso de una empresa que les da la opción de “home office” un día a la semana, pero que en su caso particular no lo ha logrado tomar.

Por la importancia que tiene este aspecto particular se presenta en la Tabla 10 un informe detallado de cuántas horas y qué lugar trabajan estos altos directivos durante la semana.

**Tabla 10**

**Cuántas horas y dónde trabajan los altos ejecutivos entrevistados**

Entre- vistado	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

*"Al principio si trabajaba en la casa pero ahora muy rara vez"*

*"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."*

### **Cantidad de días que viajan al exterior por razones de trabajo**

De los 25 entrevistados, 6 no viajan actualmente al exterior por razones de trabajo, aunque algunos de ellos indican que anteriormente si lo hacían. Tres viajan de forma eventual, de una a tres veces al año.

Los 16 restantes viajan de forma regular y 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 sólo hablando por teléfono. Otros mencionan que es importante viajar porque así se dan cuenta de cómo está el mercado en otros países.

Un entrevistado comentó que antes viajaba y lo hacía con gusto, pero ahora que tiene familia se ha organizado para ya no viajar y ha delegado esta tarea.

### **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, las calificaciones que los entrevistados otorgan a su trabajo actual varía entre 7 y 10. Específicamente de los 25 entrevistados, la puntuación es la siguiente:

- Calificación 7: 2 personas
- Calificación 8: 8 personas
- Calificación 9: 8 personas
- Calificación 10: 7 personas

Los que no reportan un 10 en la satisfacción con el trabajo explican que a su trabajo le hace falta lo siguiente:

- Mejor organización
- Mejor reconocimiento por el logro de resultados
- Una estructura que permita delegar más
- Cambiar la estructura para descentralizar
- Contratar personas con mejores aptitudes
- Cambio de algunas personas dentro del equipo
- Mejores resultados, lo cual la economía actual no permite
- Establecimiento de procesos para lograr objetivos más eficientemente

Otras razones que ellos exponen por las cuales no llega a 10 su nivel de satisfacción son las siguientes:

- Preferiría tener un negocio propio
- Le gustaría no viajar tanto
- El horario es extenso y cansado
- Quisiera optar a Gerencia General
- Quisiera asumir más responsabilidades
- Desacuerdo con algunas políticas establecidas a nivel superior

### **Lo que más disfrutan de su trabajo**

Los entrevistados encuentran 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.

### **Lo que menos disfrutan de su trabajo**

Algo que no les gusta es el trabajo operativo o “trabajo secretarial” de la posición; aunque son pocos los que mencionan tener este tipo de trabajo, y relacionado con esto, la rutina en el trabajo. Tampoco les gusta las tareas fáciles de hacer, que no representan reto; eso lo consideran aburrido. Se menciona también el tema de cobros entre estas tareas.

Algunos mencionan que no les gusta el tener que resolver los problemas de otras personas y los problemas laborales, incluyendo el tener que despedir colaboradores o hacer cambios de personal. No les gusta la ineficiencia, falta de compromiso y atrasos, y el tener que dar tantas explicaciones a una situación.

Se menciona también la falta de organización. Algunos mencionan que tienen reuniones de trabajo muy largas. También se presentan argumentos de jornadas laborales muy largas y el hecho de tener que estar siempre contestando el teléfono el fin de semana, y que tienen tanto trabajo que ya no se dan abasto. El hecho de viajar también es algo que algunos mencionan como algo que no les gusta, además del tiempo que se pierde en estos viajes.

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

Las respuestas de los entrevistados se pueden clasificar en 4 temas:

En el tema económico, algunos quisieran mejorar su salario o tener incentivos por resultados; varios de ellos mencionan que no es porque no estén satisfechos actualmente sino porque *“uno siempre quiere mejorar”*.

En cuanto al manejo del 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 en algunos casos que les gustaría viajar menos.

Algunos quisieran más colaboradores para los proyectos y cambio en la estructura de la organización para que sea más eficiente y el poder cambiar a algunos colaboradores que trabajan ineficientemente. La mejora de procedimientos y políticas también les ayudaría a trabajar mejor.

Finalmente, son pocos los que mencionan que quisieran mejores instalaciones o mejor ubicación más cercana.

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

En este tema 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 trabajo, 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."*

De los entrevistados, 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."*



## 5.4 Carrera y aspiraciones de carrera de los entrevistados

### Motivo por el cual trabajan

Entre los entrevistados, 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 entendiendo por esto un nivel de vida y una calidad de educación mejores que los que ellos tuvieron. Algunos mencionan que si no tuvieran necesidad económica no trabajarían; sin embargo, la mayoría considera que aún así trabajarían porque les gusta el trabajo 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 le 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 un simple trabajo lo ven como un medio que les permite ganar dinero. Afirman que lo tienen que hacer bien porque es la forma como van a lograr remuneración adicional.

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.

Quienes lo perciben como vocación se refiere 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.

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

- Quienes lo perciben como carrera: 9 entrevistados
- Quienes lo perciben como vocación: 6 entrevistados

- Quienes lo perciben como simple trabajo: 4 entrevistados
- Mezcla de carrera, vocación y trabajo: 3
- Mezcla de vocación y carrera: 2
- Mezcla de trabajo y carrera: 1

*"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."*

### **Cómo percibe la familia el trabajo que realizan los entrevistados**

Casi todos los entrevistados han encontrado en su esposa un apoyo incondicional y una persona que los motiva a cumplir con su trabajo.

Sin embargo, señalan, se dan situaciones en las que las esposas reclaman más tiempo para la familia. Uno de los entrevistados expresa que tuvo que reorganizar su trabajo porque la esposa se molestaba cuando él recibía muchas llamadas en casa; pero luego de realizar este cambio recibió todo el apoyo.

Como se indicó, 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, a la vez, estar la esposa en casa es una decisión de mutuo acuerdo en todos los casos y por esto surge una mutua comprensión en la pareja.

En general, los entrevistados reportan que sus esposas son muy sensibles a cualquier responsabilidad adicional que pueda representar menos tiempo para la familia.

### **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: Puntuación 5, 11 entrevistados; puntuación 4, 9 entrevistados; puntuación 3, 4 entrevistados; y puntuación 1, sólo 1 entrevistado.

Es claro que la mayoría consideran 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 y les permite ser ejemplo para su familia.

Están conscientes que sus decisiones son relevantes para la empresa y algunos mencionan que el puesto tiene un alto status 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, relaciones, 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 un valoración de 1-3 puntos en este aspecto 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. Consideran que pueden tener la mejor preparación, pero que hay otros factores importantes, por ejemplo la familia, la salud y la vida espiritual. Se menciona que no se sienten más por estar en el puesto que están y 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."*

*"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."*

*"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."*

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

En general, los entrevistados no están en búsqueda de un nuevo trabajo porque se encuentran satisfechos e identificados con posición actual. Así que tanto la pregunta como la respuesta están basadas en el supuesto de que se diera la necesidad de un cambio. Desde su posición actual, en un nuevo trabajo ellos buscarían lo que se detalla en la Tabla 11.

**Tabla 11**  
**Qué buscarían los entrevistados si cambiaran de trabajo**

<b>Beneficios económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor salario</li> <li>• Bonos por resultados</li> <li>• Participación en acciones</li> <li>• Beneficios adicionales a la ley</li> </ul>
<b>Horario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario "normal"</li> <li>• Flexibilidad de horario</li> <li>• Más tiempo disponible para la familia</li> <li>• Menos horas en la oficina (trabajar algunas horas desde casa)</li> </ul>
<b>Libertad de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• Que confíen en él</li> <li>• Que le dejen ejecutar</li> <li>• Autonomía para tomar decisiones</li> <li>• Libertad para escoger a su equipo de trabajo</li> <li>• Apertura para la implementación de nuevos proyectos</li> </ul>
<b>Oportunidad de crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de carrera</li> <li>• Mejor posición jerárquica</li> <li>• Que tenga la facilidad de "contactos"</li> <li>• Empresa multinacional que le permita crecer</li> </ul>
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen clima laboral</li> <li>• Buen equipo de trabajo</li> <li>• Que comparta los principios y valores de la empresa</li> </ul>
<b>Ubicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que les quede cerca de casa porque no les gustaría pasar tanto tiempo en el tráfico</li> </ul>

*"Bono variable que me dé una motivación para ganarme un extra, que me incentiven a ir más allá."*

*"Ubicación porque no me gustaría ir a lugares lejos porque no quiere pasar tanto tiempo en el tráfico, por calidad de vida; pasar 1.5 a 2 horas en el tráfico no me gustaría."*

*"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."*

## 5.5 La experiencia de la paternidad en los entrevistados

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

Varios de los entrevistados mencionan que nunca se habían imaginado todo lo que significaría ser padre; no lo habían pensado o no tenían una expectativa muy clara.

Algunos pensaban en la parte de responsabilidad, tanto económica como de formación de sus hijos. Esto causaba un poco de temor a lo desconocido y a 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 y querían que sus hijos los quisieran para llegar a convertirse en sus amigos.

Uno de los entrevistados afirma que tenía claro que quería ser diferente con sus hijos de lo que su papá había sido con él, ya que había tenido poca convivencia con su papá.

Algunos entrevistados afirman que pensaban que el ser padre iba a ser más fácil de lo que realmente es.

*"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."*

*"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."*

*"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 imagine y lo visualice, me encantan los niños, soy muy niñoero."*

*"No tenía ni idea, lo pensaba más fácil de lo que es."*

### **Sentimientos al ser padres por primera vez**

Cuando se les pregunta qué sintieron la primera vez que fueron padres, las expresiones de los entrevistados cambian. Reflejan 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 imaginaban; una mezcla de sentimientos y emociones. Experimentaron ternura, una inmensa alegría, mucha emoción y se sentían realizados; pero al mismo tiempo, sentían preocupación y temor por la responsabilidad que implicaba.

*"Me emocioné mucho, no lo creía, estaba asombrado de verlo tan perfecto."*

*"Alegría, felicidad, mucho temor de cuidarlos porque a uno no le enseñan a ser papá."*

*"Lloré. Fue una mezcla de emociones, mucha alegría que no puede describirse."*

*"Es un sentimiento impresionante, entre alegría, miedo, emoción, es una mezcla de sentimientos. Mucha felicidad."*

*"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"*

*"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."*

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

Muchos de los entrevistados responden que no pensaban que el hecho de ser padre iba a tener algún impacto en su trabajo o en la empresa. Reconocen que el cambio que se dio fue 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 lograr la integración entre el trabajo y su familia.

*"Nunca lo consideré, tenía que ser más responsable y dedicarme más."*

*"Nunca pensé en que eso fuera impactar. Me enfoqué en estar preparado económicamente para tener al niño."*

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

Cerca de la mitad de los entrevistados tomó entre 1 y 3 días libres cuando nació alguno de sus hijos. De ellos, la mayoría tomó solamente un día, el día del nacimiento. Mencionan que estos son los días que otorga la ley; sin embargo, existe desconocimiento generalizado sobre la existencia de leyes sobre paternidad. Dudan si la ley concede 1, 2 o 3 días.

Una tercera parte se tomó entre una semana y dos semanas, ya que sumaron los días de ley más algunos días de sus vacaciones o todas sus vacaciones.

Algunos pocos no tomaron días libres porque sus hijos nacieron en fin de semana o porque no lo consideraron necesario.

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

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.

La otra mitad indica que sí ha tomado algún permiso especial cuando lo han necesitado, que incluye los siguientes motivos:

- Cuando hospitalizaron a su hijo
- Cuando la esposa ha estado enferma
- Cuando la esposa ha estado de viaje
- Cuando han tenido que llevar al hijo al pediatra

Estos permisos han sido generalmente por horas y si necesitan uno o varios días, prefieren pedir este tiempo a cuenta de sus vacaciones, aun cuando esto implica normalmente llevarse trabajo a 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."*

*«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.»*



### **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 que 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 12 se resumen los aspectos que los entrevistados consideran que han influido en su enfoque sobre la paternidad:

**Tabla 12**  
**Aspectos que han influido en la visión positiva**  
**que los entrevistados tienen de la paternidad**

<b>Haber crecido en una familia unida</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejemplo de los padres</li><li>• Ejemplo de familia unida</li><li>• Ejemplo de matrimonio unido y lleno de amor de los padres</li><li>• Ejemplo de los abuelos</li><li>• Principios y valores de su familia</li><li>• Familia tradicional y conservadora</li><li>• Convicción que la familia es lo más importante</li><li>• Ejemplo del padre</li><li>• Consejos del padre</li></ul>
<b>Problemas en la Infancia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausencia del padre por fallecimiento</li><li>• Propósito de no trasladar los defectos de su familia a sus hijos</li><li>• La falta de figura paterna por el divorcio de los padres</li><li>• Entrega y dedicación de su madre y padre a pesar de estar separados</li><li>• Divorcio de los padres: propósito de no querer trasladarle ese sufrimiento a los hijos</li></ul>

<b>Sus propios hijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ternura de sus hijos</li> <li>• El nacimiento de su primera hija</li> <li>• El crecimiento de los hijos</li> <li>• Responsabilidad y preocupación por un hijo con problemas de desarrollo</li> </ul>
<b>Otros aspectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecturas relacionadas con paternidad</li> <li>• Visión sobrenatural</li> <li>• Formación en valores que le dio el colegio</li> </ul>

### Trabajo de los padres durante la niñez de los entrevistados

Dos terceras partes de los entrevistados mencionan que ambos padres trabajaban cuando eran niños. La tercera parte de los entrevistados menciona que su padre trabajaba y que su madre se quedaba en casa.

En esto se observa un cambio generacional porque el 100% de los entrevistados mismos afirman haber decidido junto con su pareja que la esposa se quede en casa para atender a los hijos.

Una posible explicación podría ser una mejora en el nivel socioeconómico de los entrevistados en relación con sus propios padres. Esta mejora socioeconómica permitiría que sólo el padre trabaje y la madre pueda estar en casa, aunque no se puede olvidar que la mitad de las esposas de los entrevistados realiza actividades desde su casa

*"Yo creería que lo más relevante es el hecho de que mis padres se divorciarán cuando yo tenía 9 meses; yo no he tenido relación con mi papá y mi mamá fue un ejemplo de lucha de madre de trabajadora. Le tocó muy duro y seguramente yo padecí muchas limitaciones en el sentido de cariño paternal. Mi tío o mi hermano actuaban como papá pero yo siempre pensaba "el día que yo tenga a mis hijos voy a estar cerca de ellos, los voy a motivar, los voy a mentalizar que ellos pueden llegar a donde ellos quieran llegar". Creo que eso fue muy determinante en mi caso."*

para obtener ingresos adicionales.

## 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 comentan que en su momento no consideraron que el convertirse en padres impactaría de alguna manera la forma en cómo los vieran en el trabajo.

*«Un hombre no madura tan rápido como la mujer. Al volverse papá crece como persona, madura y lo miran a uno más responsable y uno se vuelve más responsable.»*

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

*«Tener un hijo es como subir de jerarquía porque los demás lo ven a uno más maduro.»*

Hay tres cualidades que mencionan haber desarrollado al volverse padres: la responsabilidad en cuanto a la forma de trabajar, el trato a sus compañeros y la toma de decisiones.

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

Varios entrevistados afirman que la paternidad sí tiene impacto positivo en el

*«Una gran motivación para hacer mejor y mayores cosas.»*

trabajo. Se comenta que la paternidad impacta en lo siguiente:

- Motiva e impulsa para ser cada vez mejor
- Da más energía
- Se vuelven uno más competitivo
- 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

Dos entrevistados opinan que no se puede separar la paternidad del trabajo, tanto por tener siempre presente a la familia como porque se convierte en parte de su forma de ser.

Otros 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, salir del trabajo por asuntos familiares.

*«Uno ve a la familia y sabe cómo va a ser esa persona en su trabajo. Cuando contrata a alguien veo si tiene una familia ordenada.»*

### **La paternidad como tema de conversación en el trabajo**

Varios entrevistados coinciden en que la paternidad es un tema de conversación en el trabajo y que de hecho

sirve para romper el

*«Soy de los que muestra las fotos del bebé en el celular.»*

hielo en las conversaciones con empleados y clientes. Mencionan que se comparten anécdotas, problemas y alegrías. Señalan que en estas conversaciones los que se inician como padres preguntan a los que ya tiene más experiencia.

Un entrevistado explica que como jefe es importante que estar consciente de la situación familiar de sus subalternos, que es importante platicar sobre la familia. Otro entrevistado explica que para él es importante hablar sobre sus hijos para dar un buen ejemplo a los colaboradores más jóvenes.

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

Algunos entrevistados refieren que la integración trabajo-familia efectivamente es un tema de conversación en el trabajo. Cuando lo abordan es para señalar que es importante ser ordenado tanto por su propio beneficio como para no afectar a otros colegas.

Otros entrevistados comentan que la integración trabajo-familia no es un tema de conversación en el trabajo porque priva la opinión de que ése es un tema que cada quien debe manejar en privado.

Quienes hablan sobre el tema explican que lo hacen durante el almuerzo y es un tema que se toca sólo entre compañeros cercanos de trabajo.

Los temas que se abordan son:

- Cómo comparten el tiempo con sus hijos
- Actividades que comparten con sus hijos

Un entrevistado señala que la integración trabajo-familia es un tema cotidiando con sus subalternos, especialmente porque viajan con frecuencia. Señala que su objetivo es

ayudar a esos colaboradores a planificar y dar solución a las necesidades de compartir con la familia; sin embargo, reconoce que en su empresa no existen políticas específicas en la empresa.

*«Las empresas están entendiendo que las compañías exitosas tienen profesionales balanceados en las perspectivas más importantes de una persona. Una persona que trabaja 18 horas al día y deja tirada a su familia o que no tiene actividades importantes ajenas al trabajo, es una persona que tiene limitaciones en creatividad y en la visión de las cosas.»*

Sin embargo, otro entrevistado reconoce que si bien como jefe habla a sus subalternos de la importancia de integrar trabajo-familia, él no lo consigue en su vida personal.

#### **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. Cuando se trata de asuntos familiares, no tienen ningún problema de atenderlos. Los entrevistados afirman que gozan del apoyo de sus jefes para que atiendan asuntos familiares.

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

Varios afirman que la filosofía o cultura de sus empresas apoya oficialmente a la familia; sin embargo, también reconocen que no hay políticas establecidas.

Uno de los entrevistados señala que en su empresa no se toca el tema y otro afirma desconocer las políticas de la empresa en cuanto al tema de integración trabajo-familia.

Otro entrevistado opina que el balance trabajo-familia debe ser una característica personal de cómo el empleado administra su tiempo y no una política de la empresa.

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

- 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 paternidad<sup>9</sup>
- Los gerentes pueden quedarse un día a la semana trabajando desde la casa

## 5.7 Ser padre y cuidar de los seres queridos

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

La mayoría de participantes señalan que son sus esposas quienes tienen la mayor parte del trabajo en cuanto al cuidado de los hijos. Sin embargo, subrayan que el fin

*«Quisiera ayudarla más pero ella comprende que si me desvelara junto a ella en ocasiones tendría impacto negativo en mi trabajo; así que ella me comprende.»*

de semana ellos se involucran de lleno en estas tareas.

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:

- 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

---

<sup>9</sup> 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.

- Ayudar con las tareas de matemáticas
- Llevarlos a las actividades que son de noche

Un entrevistado habla de turnarse las responsabilidades de cada hijo con su esposa para que ambos tengan tiempo de compartir más con cada uno.

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

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.

Un entrevistado expone que precisamente por ese tiempo tan corto que pasa con sus hijos durante el día es que él le da tanta importancia al hecho de esforzarse por salir temprano de la oficina.

Ese escaso tiempo se ve afectado por viajes de trabajo o cuando trabajan en fin de semana.

### **Forma de pasar el tiempo con los hijos<sup>10</sup>**

La manera en cómo los entrevistados pasan el tiempo con los hijos depende de la edad de los mismos.

Los participantes que tienen niños pequeños hablan de bañarlos, de jugar con su hijo en la bañera, de darles de comer o acostarlos por la noche. Algunos mencionan jugar con ellos.

Los que tienen hijos en edad escolar, hablan de ir a dejarlos al colegio y de aprovechar ese momento para platicar con ellos.

Otros hablan de ver televisión con los hijos como una manera muy común de pasar tiempo juntos, independientemente de la edad.

---

<sup>10</sup> Sobre este tema ya se explicaron detalles en el apartado sobre estilo de vida de los entrevistados durante el fin de semana.



Quienes tienen hijos más grandes hablan de ayudarlos con ciertas tareas escolares y expresan gusto por platicar con los hijos sobre diversos temas.

Un entrevistado habla sobre la importancia de estar todos juntos sin importar lo que se haga.

### **¿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.

La mayoría de calificaciones se da entre 2 y 3 puntos. 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.

Se dan también varios casos de 4, quienes comentan que no llegan a 5 por la limitante del tiempo y que es la esposa la que más se involucra con los hijos.

Se dio un caso de 1 punto, por considerar que la que está en el día a día y pendiente de tareas y actividades diarias es la esposa. En general, se siente poco involucrado.

Dos participantes se dieron una calificación de 5 puntos. Comentan que aunque físicamente no están presentes, sí están muy involucrados en su vida y están enterados de todo lo que pasa en casa.

### **¿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.

La mayoría de participantes se autodefinen como personas centradas en ambas facetas y que actúan dependiendo la situación e en particular. Comentan que están bien enfocadas en su trabajo pero que si la familia los necesita fácilmente cambian la prioridad.

*«Soy una persona centrada en el trabajo pero no por eso descuido a mi familia.»*

Algunos participantes mencionan estar más centrados en el trabajo. Comentan que sí comprometen tiempo de la familia por el trabajo y algunos comentan que aunque surja alguna necesidad en casa, en ocasiones no pueden atenderla por las obligaciones del trabajo.

### **¿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.

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.

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.

Varios comentan que prefieren no mezclar y que en la medida de lo posible no lo hacen. A la vez mencionan que en ocasiones han interrumpido sus actividades de trabajo por alguna emergencia familiar que atender.

### **¿Qué significa ser buen padre?**

Cuando se les pregunta qué significa ser un buen padre, los entrevistados mencionan los aspectos formativo, emocional y económico:

*"Más que proveer es modelar; que mi hijo vea un ejemplo claro de conductas centradas en valores que él pueda empezar a entender e interiorizar."*

### **Formativos**

La mayoría de comentarios gira alrededor de ser un buen ejemplo. También se dan varios comentarios en cuanto al papel de autoridad que juegan como padres. Señalan que ser buen padre implica:

- Educar
- Guiarlos por el buen camino
- Educarlos para ser personas de éxito, sin depender de nadie
- Inculcarles valores morales para que tomen bien sus decisiones
- Dar buen ejemplo de ser una buena persona, de honradez y de respeto
- Dar buen ejemplo en acciones concretas: 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.
- 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 con ellos y conocerlos
- Involucrarse en la vida de los hijos
- 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."*

*«Respetar y amar a mi esposa, porque si ella está bien por ende la bebe está bien.»*

*«Cumplo un papel para que sean felices y lleguen al cielo.»*

### Económicos/Materiales:

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

- Proveer
- Dar estabilidad económica
- Darles una buena educación
- Que tengan buena comida, buenas cosas
- Que puedan hacer actividades fuera del colegio
- No ser una carga para ellos cuando ya sean mayores
- Estar pendiente de sus necesidades, que no les falta nada

**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?**

La mayoría de calificaciones que se dan es de 4 puntos.

Los que se califican entre 2 y 3 puntos comentan que siempre pueden dar más, por ejemplo podrían ser más cariñosos o que son muy consentidores. Se menciona que siempre se puede ser una mejor persona para dar un mejor ejemplo y además ser más cariñoso con la esposa.

Los que se dan 4 puntos de calificación menciona que podrían pasar más tiempo de calidad con sus hijos o que les falta tiempo. Mencionan que podrían esforzarse más. Además, podrían tener más paciencia, controlar mejor sus emociones, ponerles más atención, involucrarse más o colaborar más en sus.

### **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?**

Mencionan principalmente a la esposa o a amigos muy cercanos, a los cuales les tienen confianza. Mencionan que la esposa lo ayuda a mantener el equilibrio, por su sabiduría. Varios afirman que no comentan estos temas con ninguna persona.

En general mencionan que acostumbran acudir a: 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; el jefe, en el papel de amigo; el dueño de la empresa, a quien ve como un tío; al gerente de recursos humanos o gerente financiero, quienes tienen más experiencia y son personas ejemplares.

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

Al tocar este tema, se pudo percibir que los entrevistados se emocionan y conmueven. Expresan que no saben cómo expresarlo por ser algo tan profundo.

Varios comentan lo especial de tener a quien transmitir los conocimientos, a quien guiar y enseñar; tanto en la parte personal como en la espiritual. Expresan satisfacción de vivir los frutos de su enseñanza, de verlos crecer. También expresan la satisfacción de ver reír a los hijos, de hacerlos felices.

Mencionan que disfrutan:

- La niñez que da energía
- 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
- La responsabilidad sobre personas en crecimiento
- Tener la oportunidad de compartir con ellos, sentirlos cerca, disfrutar la compañía
- Tener a quien dar amor y de quien recibirlo incondicionalmente, sentirse querido y admirado

*«Uno puede ser franco con ellos, puede ser niño con ellos, puede ser muy completo. Uno puede tener todas las facetas con ellos.»*

*«Sólo con saber que existen para mí ya es extraordinario.»*

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

Lo que menos gustan de ser padres es tener que corregir a los hijos, tener que ser estrictos y tener que sobrellevar los “berrinches” de los hijos pequeños.

Mencionan también.

- 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

**¿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.

*«Cambia la perspectiva porque hay un componente emocional que vale mucho más que el dinero.»*

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

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.

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

Mencionaron varios aspectos, entre ellos la importancia de dedicar tiempo a los hijos e integrar el trabajo y la familia. También se mencionó lo importante de involucrar a los hijos en la vida laboral, que sepan lo que hace su papá; además la importancia de que en el trabajo también conozcan su situación familiar.

También sugieren:

- 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
- 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
- La necesidad de formarse como padres para hacer un buen papel y para transmitirles los valores que necesitan para ser buenas personas
- La importancia de la cercanía con Dios en la vida personal y en la vida familiar
- Se comentó sobre los riesgos de comprometer la comunicación familiar por la tecnología y la comunicación digital: celulares, Facebook, twitter, correo electrónico, etc.

*«Incluso desde el punto de vista económico, le puede salir a uno más caro y con más sinsabores el no haberles dedicado el tiempo a los hijos cuando son pequeños».*

de

*«Los líderes de las empresas, los que tenemos la oportunidad de estar en el "top management", tenemos la responsabilidad de dirigir; no porque uno quiere pasar más tiempo con su familia, sino que creo es importante porque es sano para la organización, sano para la salud mental de los ejecutivos y nos hace mejores personas. En la medida en que vayamos dando esos pasos en una cultura muy tradicional, machista, un poco cerrada, vamos ayudar a construir mejores familias, mejores profesionales, mejores empresas.»*



## **Conclusiones, recomendaciones e investigaciones futuras**

### **Conclusiones**

Se entrevistó a 25 altos ejecutivos de la ciudad de Guatemala y sus alrededores. Son directores generales, gerentes generales o gerentes de área tanto de empresas tanto del sector servicios como del sector industrial y agroindustrial (ver Tabla 8).

Esos altos ejecutivos tienen una media de 40 años de edad, entre 2 y 3 hijos y un promedio de 12 años de casados. La media de edad de sus hijos es de 8 años. Trabajan una media de 49 horas a la semana y dedican una media de 2.24 horas al día a estar con sus hijos.

En una escala de 1 a 5, donde 5 es la mejor calificación, estos ejecutivos se autocalifican con una nota promedio de 3.3 en cuanto al grado de involucramiento en el cuidado de los hijos y también en una escala de 1 a 5 donde 5 es la mejor calificación, se autocalifican con una nota promedio de 3.9 como padres.

Son hombres con alto grado de conciencia de la importancia que tiene su presencia y su labor formativa para el futuro de sus hijos. Sin embargo, reconocen abiertamente que no consiguen dedicar todo el tiempo que quisieran a su familia ya sea por la carga misma de trabajo o por los viajes frecuentes que deben realizar.

En su gran mayoría, las esposas de estos altos ejecutivos están entregadas al cuidado de los hijos. El 50% de ellas no tiene ninguna actividad profesional adicional al cuidado de sus hijos mientras que el otro 50% tiene alguna actividad profesional que realiza a tiempo parcial y en la mayor parte de los casos desde su casa.

Este apoyo tan intenso de la esposa concede a los entrevistados un alto grado de seguridad y estabilidad emocional con respecto a la atención de sus hijos.

En cuanto al apoyo de la empresa hacia sus esfuerzos de integración trabajo-familia, los entrevistados reconocen que gozan de flexibilidad de horario para atender necesidades puntuales de sus hijos o de su esposa y que gozan del apoyo de sus inmediatos

superiores para ello pero reconocen que esta flexibilidad y este apoyo son privilegios de su elevada posición jerárquica.

En cuanto al resto de los colaboradores, los entrevistados dividen sus opiniones entre los que lamentan que no haya políticas generalizadas en beneficio de la organización, los que consideran que existe cultura de flexibilidad aunque no esté formalizado en políticas y unos pocos que consideran que la búsqueda de la integración trabajo-familia es un tema de la eficiencia personal que no debe ser abordado con políticas generales en la empresa.

La mayoría de los entrevistados se encuentran satisfechos con el grado de integración trabajo-familia que han alcanzado pero consideran que podrían estar mejor si tuvieran que viajar menos, si sus organizaciones fueran más productivas o si tuvieran colaboradores más eficientes.

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.

Por otra parte, los 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 vuelve uno más competitivo
- 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

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 madre soltera o viuda y ver el esfuerzo de esa madre les hizo sacar el propósito de no repetir ese esquema en su propia familia.

En conclusión, los altos 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 barreras estructurales en sus respectivas organizaciones las cuales les impiden lograr el grado de integración que desean.

### **Recomendaciones**

Los entrevistados reconocen que no saben cómo lograr que la cultura de sus organizaciones está más y mejor orientada hacia el logro de la integración trabajo-familia. Lo mencionan sobre todo cuando afirman que si bien ellos gozan de flexibilidad por su nivel jerárquico en el resto de la organización no existe tal flexibilidad.

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 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 profundidad<sup>11</sup>

#### 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.

<b>I. ESTILO DE VIDA (10 min)</b>
-----------------------------------

- ¿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)

<b>II. INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJO (15 min)</b>
---

- 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.

<sup>11</sup> Guión creado 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.