

**¿CÓMO SE AFECTA LA AUTOPERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN
HOMBRES EMPLEADOS DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI CON LA
PATERNIDAD DE SU PRIMER HIJO/HIJA?**

Carolina Garzón Hernández

Asesora de Proyecto de Grado

Saryth Giovanna Valencia Gallego

Magíster en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

Universidad Icesi

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

Psicología

2018

Tabla de Contenido

1. Planteamiento del Problema	3
2. Objetivo General	6
3. Objetivos Específicos	6
4. Estado del Arte	7
5. Marco Conceptual	13
5.1. Masculinidad	13
5.2. Mundo laboral, mundo familiar	26
5.3. Cultura Organizacional	31
5.4. Desempeño Laboral	36
6. Metodología	48
6.1. Diseño	48
6.2. Participantes	48
6.3. Instrumentos	49
6.4. Estrategia de Recolección de Datos	51
7. Resultados y Análisis	53
7.1. Masculinidad	54
7.1.1. Rol Social	54
7.1.2. Crianza	59
7.1.3. Manifestación de lo Masculino	62
7.2. Paternidad	67
7.2.1. Encuentro con la Paternidad	67
7.2.2. Modelo de Paternidad	73
7.2.3. Reflejo en la Sociedad	75
7.3. Mundo Laboral/Mundo Familiar	79
7.3.1. Afectación Mutua	79
7.4. Desempeño Laboral	86
7.4.1. Trabajo Actual	86

7.4.2. Sujeto como Trabajador	89
7.5. Cultura Organizacional	94
7.5.1. Trabajador como padre	94
7.5.2. Motivación	97
8. Conclusiones	103
9. Bibliografía	111

1. Planteamiento del Problema

La psicología organizacional, a lo largo de su existencia ha estudiado cómo las personas se comportan dentro del ámbito laboral, y cómo este contexto influye en el desarrollo de sus trabajadores. El *Colegio Colombiano de Psicología* destaca que el psicólogo que se inscribe bajo esta especificación de la disciplina es aquel que “evalúa, diseña, lidera e implementa diferentes proyectos y programas de gerencia y gestión humana” (Peralta y Sierra, 2013) con el fin de lograr tanto las metas de la organización para la que trabaja, como velar por el bienestar psicológico y la calidad de vida de los trabajadores dentro del contexto organizacional.

En las últimas décadas, esta disciplina se ha interesado por indagar sobre las diferentes relaciones que existen entre la familia del trabajador y el lugar de trabajo, entre ellas el fenómeno de la parentalidad. En Colombia, existe la Ley No. 1822 de 2017, en la cual el artículo 236 expone las regulaciones de la licencia de maternidad en donde se le concede a la madre el derecho de contar con dieciocho (18) semanas remuneradas de licencia, ya sea de un hijo biológico o adoptado, dentro de las cuales se incluye una (1) semana preparto es decir antes de que nazca su hijo o hija; el padre del recién nacido podrá recibir este beneficio en caso de que la madre se enferme o muera y sea él quien queda a cargo del menor. Sin embargo, este mismo artículo otorga ocho (8) días de licencia remunerada para los padres, para que ésta se haga efectiva el hombre debe presentar el Registro Civil de Nacimiento de su hijo o hija frente a la Entidad Prestadora de Salud (EPS) a la que esté afiliado, ya que esta entidad será la encargada de brindarle el beneficio al padre, siempre y cuando ya se encontrara cotizando en ella con anterioridad a la petición (Congreso de Colombia, 2017).

El eje de esta investigación se desarrolla dentro de los parámetros de la psicología organizacional ya que concierne a problemáticas tanto del sujeto, como lo es la paternidad del primer hijo o hija, como de las organizaciones al tratar el tema del desempeño laboral que resulta algo inminente a cualquier trabajador pues sea cual sea la labor que realiza va a tener un resultado y este puede ser medido.

Desde el punto de vista legal se puede ver una diferencia en las concepciones de maternidad y paternidad que se tiene en el imaginario del país, ¿Por qué se le otorgan más semanas de licencia a las madres que a los padres?, puede que la respuesta se apoye en el ideal tradicional tanto femenino como masculino en donde la mujer es la encargada del cuidado de la familia y el hogar y el hombre es visto como principal proveedor económico de la familia; a pesar de esto, ¿No habrán padres colombianos que quieran pasar más tiempo con sus hijos/as recién nacidos/as? También, la licencia otorgada a las madres se ha modificado con el tiempo, se han aumentado las semanas que se le otorgan; sin embargo, desde la expedición de la ley que concierne a los padres esta no ha tenido modificaciones, ¿Cuál será la explicación a que la licencia de maternidad siga en ampliación y que hayan hombres que deciden no tomar la licencia de paternidad? Según *IndexMundi* la tasa de natalidad en Colombia, al año dos mil dieciséis (2016), es de 16,3 nacimientos por cada 1,000 habitantes, en comparación con Brasil que cuenta con 14,3 nacimientos por cada 1,000 habitantes, Estados Unidos con 12,5 nacimientos por cada 1,000 habitantes y frente a España con 9,4 nacimientos cada 1,000 habitantes.

Paralelo a esta cifra, el Ministerio de Trabajo de Colombia (2017) publicó los porcentajes de ocupados, es decir aquellas personas que cuentan con un trabajo ya sea remunerado o no por al menos una hora a la semana (Ministerio de Salud, 2018), con tipo de contrato escrito, algunos de las cifras de la ciudad de Santiago de Cali a destacar son: a) el 48,3% de estas personas tenían nivel educativo medio, y el 68,2% contaban con estudios superiores o universitarios, b) el 53,2% tenían entre 18 a 28 años de edad, el 52,5% entre 29 y 40 años y el 38,6% entre 41 y 60 años de edad, y c) 45,9% eran hombres y 42,4% eran mujeres. En relación, las cifras presentadas muestran que la fuerza de trabajo del país en su mayoría la conforman los hombres de los cuales muchos de ellos, dada la tasa de natalidad nacional, se han convertido en nuevos padres a los cuales por ley se les otorgan esos ocho (8) días para compartir con sus hijos/as.

A pesar que hay numerosas investigaciones que se han interesado por el estudio de esta problemática, la mayoría se han enfocado en las mujeres, en la maternidad y sus implicaciones, y han dejado a un lado el papel del hombre como padre y sus repercusiones en el lugar de trabajo; por ejemplo, si se utiliza la base de datos *EBSCOhost*, y se realiza una búsqueda con las palabras “hijo” y “trabajo” aparecerán mil trescientos (1300) resultados entre publicaciones académicas, revistas y críticas, entre otras, de los cuales la mayoría se relacionan con la mujer y la maternidad, ¿Será que para la ciencia es más interesante investigar acerca de la maternidad que de la paternidad?, y si es así ¿Por qué? ¿Existirá la inquietud investigativa por lo masculino, como lo ha habido por lo femenino? Es por esto que es importante comenzar a rellenar un poco este espacio en la ciencia ya que permite una visión más completa del fenómeno. Además, las pocas indagaciones acerca de la paternidad en el trabajo han sido realizadas en contextos sociales, económicos y políticos de países desarrollados, los cuales resultan muy diferentes al

entorno colombiano por lo que los resultados de estas investigaciones previas pueden no ser del todo válidas para entender y trabajar la problemática dentro del sector organizacional en Colombia. Debido a lo anterior, ha surgido la inquietud de ¿Cómo se afecta la autopercepción del desempeño laboral en hombres empleados en la ciudad de Santiago de Cali con la paternidad de su primer hijo/hija? Para realizar esta indagación, y al ser un fenómeno poco estudiado, se realizó un abordaje cualitativo que permitió visibilizar y explorar las bases del mismo, con el fin de que en un futuro se pueda realizar una ampliación del tema ya sea desde otras modalidades o la aquí trabajada.

2. Objetivo General

Explorar la relación entre la autopercepción del desempeño laboral y la paternidad del primer hijo en hombres empleados en la ciudad de Santiago de Cali

3. Objetivos Específicos

- Describir la percepción de masculinidad que tienen los trabajadores que hacen parte del estudio.
- Caracterizar la percepción de paternidad de su primer hijo que tienen los hombres empleados.
- Indagar sobre la autopercepción del desempeño laboral, sus prácticas, mediciones y resultados que han tenido los hombres empleados.
- Distinguir la relación entre el desempeño laboral y la paternidad de su primer hijo en hombres empleados en la ciudad de Santiago de Cali.

4. Estado del Arte

Para el planteamiento de esta investigación, fue necesario indagar previos trabajos afines con el objetivo de conocer el estado actual de la problemática. El primer estudio a destacar es el artículo *Parents Workplace Situation and Father's Parental Leave Use* escrito por Magnus Bygren y Ann-Zofie Duvander (2006), el cual tuvo como objetivo examinar cómo la situación de los padres, tanto mujeres como hombres, influye o afecta el uso de la licencia de maternidad o paternidad sea el caso, la metodología que utilizaron fue la correlación entre la variable dependiente, que consiste en la cantidad de permisos por licencia materna o paterna que los trabajadores participantes del estudio realizaron durante un periodo de tres (3) años consecutivos, y las variables independientes que en este caso fueron a) educación, entendida en la cantidad de años de formación formal, b) el ingreso individual del sujeto, en el año anterior al nacimiento del hijo o hija, c) antigüedad, correspondiente a la cantidad de años que la persona llevaba vinculada a la organización, d) afiliación de la organización, si era de orden público o privada, e) el tamaño del lugar de trabajo y, f) la cantidad de uso de la licencia paternal por parte de los hombres; a partir de lo anterior los autores obtuvieron diversos resultados entre los cuales se destaca el que los padres hombres optan por disminuir la duración de su licencia paternal si en el lugar de trabajo se asocia el tomar la licencia con altos costos, además encontraron indicios que los padres hombres hacen un mayor uso de la licencia y de los permisos paternos si sus compañeros del mismo género dentro del lugar de trabajo lo han hecho; otro descubrimiento, fue que entre más pequeño fuera el lugar de trabajo, junto que se encontrara dentro del sector privado, y en ambientes predominantemente masculinos, los hombres hacen un menor uso de las licencias y permisos paternos.

En adición a la anterior investigación, diferentes trabajos también han investigado tanto la posición de los padres como de las madres, como el realizado por Kathleen Fuegen, Monica Biernat, Elizabeth Haines y Kay Deaux (2004), cuyo título es *Mothers and Fathers in the Workplace: How Gender and Parental Status Influence Judgments of Job-Related Competence*, el cual tuvo como objetivo indagar la influencia del género y el estatus parental en las decisiones relacionadas con el empleo; para realizar esta investigación, los autores tuvieron en cuenta teorías relacionadas con los estereotipos de género por lo que buscaban examinar cómo los estereotipos interactúan con los roles que los hombres y las mujeres adoptan, especialmente el rol paternal, y que afecta la percepción de las competencias relacionadas con el trabajo. Un aporte significativo de esta investigación, es resaltar que debido a los estereotipos de género que existen en nuestra sociedad, como considerar a la mujer como menos competente en cumplir con ciertas tareas, los resultados en donde se comparan directamente a hombres y mujeres pueden no ser válidos "lo bueno para las mujeres no significa lo mismo bueno para los hombres" (Fuegen, Biernat, Haines & Deaux, 2004, pág. 738). Esta investigación, arrojó que los candidatos hombres padres eran evaluados, respecto al desempeño laboral y al compromiso relacionado con el tiempo, con un estándar menor en comparación a los no padres, y los hombres padres también poseían estándares menores acerca de un desempeño más lento que las mujeres madres; además, encontraron que los padres estaban menos comprometidos, presentaban un agenciamiento menor que los no padres, por lo que en resumen, concluyeron que las madres y padres trabajadores eran juzgados con menores estándares laborales que los trabajadores no padres, y que las madres presentaban, frente a estas evaluaciones, una desventaja frente a los hombres.

En adición a esta perspectiva, se suma la presentada por el artículo de revista *Not Your Father's Workplace* de Mike Ramsey (2004), en el cual se introduce que para muchos hombres padres el buscar un balance entre la vida laboral y familiar puede conllevar un estigma para sus vidas ya que no estarían representando el rol tradicional de lo que es ser un hombre o un padre; además, destacan que a pesar del gran costo que tienen las licencias de paternidad muchas organizaciones optan por ofrecerlas por dos razones: la primera es por cuestiones de una visión más progresista y moderna, y la segunda es porque aumenta la lealtad de sus empleados hacia la compañía por lo que atrae candidatos más atractivos y con mejores cualificaciones. También, otro aporte a destacar, es que el autor expone que algunos investigadores argumentan que algo más efectivo que las licencias de paternidad, son algunos arreglos flexibles respecto al trabajo, como el poder ajustar la hora de llegada o de salida al trabajo según las necesidades familiares específicas, lo que le permite al trabajador cumplir con sus tareas tanto parentales como del trabajo, además que esta propuesta no entra en contradicción con el ideal que muchos hombres todavía conservan acerca de qué son y deben ser los principales proveedores económicos de sus familias.

Respecto a la nueva concepción de que es ser hombre en la actualidad, el artículo *Updating The Organization Man: An Examination Of Involved Fathering In The Workplace* de Jamie J. Ladge, Beth K. Humberd, Marla Baskerville Watkins y Bard Harrington (2015), expone que el hombre moderno es aquel que no solo se preocupa por cumplir con la función proveedora del hogar sino que se involucra en el cuidado y la crianza de sus hijos, la cual está caracterizada por un alto compromiso, accesibilidad y responsabilidad; sin embargo, esta actualización de género ha llevado a que los padres perciban y experimenten un gran estigma en el lugar de trabajo si se involucran lo suficiente en el hogar, y sienten que sus opciones están limitadas dadas las políticas

organizacionales inequitativas relacionadas con la familia y el trabajo. Los autores argumentan la estigmatización, en que el nuevo ideal de hombre entra en contradicción con la concepción tradicional que se tiene acerca de lo que es ser un trabajador ideal o un buen empleado lo que supone que este debe poner en la lista de prioridades al trabajo en el primer lugar por encima de la familia, ya que es la esposa u otra figura femenina la que tradicionalmente se ha encargado del cuidado de la familia y el hogar, por eso los autores destacan que bajo esta visión de trabajador es imposible que un hombre pueda tener un equilibrio entre su vida como trabajador y su compromiso como padre. Así mismo, los autores destacan que el “nuevo padre” contradice la definición social tradicional de hombre ya que el paradigma de la masculinidad hegemónica es la que prevalece en el imaginario social, por lo que los sujetos que no cumplen con esta características ideales son “excluidos del círculo de la legitimidad” (Ladge, Humberd, Baskerville & Harrington, 2015, pág. 153) lo cual se puede derivar en un alto conflicto entre el trabajo y la familia, especialmente en aquellos hombres que sus parejas se encuentran laborando fuera del hogar.

Un hallazgo curioso, de esta investigación, es que los hombres manifestaban tener una visión más moderna acerca de qué clase de padre querían ser, pero a la hora de describir a su ideal de padre dentro del trabajo describieron a un sujeto bajo cánones tradicionales, lo que muestra una vez más la ambigüedad a la que se ven enfrentados los nuevos padres en la actualidad. A pesar de lo anterior, esta investigación concluyó que los padres entre más tiempo pasan durante el día con sus hijos, más satisfechos se sienten con su trabajo y sienten menos deseos de abandonar sus lugares de trabajo, además presentan niveles más bajos de estrés relacionado con el conflicto trabajo-familia, es decir que el hombre siente una mayor satisfacción al tener más

responsabilidades en el cuidado de sus hijos; los autores, hacen gran énfasis en que estos beneficios para el hombre al final afectan positivamente a la compañía ya que produce un mejor capital humano que resulta en la fuerza laboral. Una última anotación que hace el artículo, es que los hombres necesitan tiempo, al igual que las mujeres, en construir su confianza como padres, pero tienen poco espacio y tiempo para realizarlo, por lo que las organizaciones deberían plantearse el rol paterno como una característica muy importante que debería ser tomada más en cuenta para el desarrollo de las actividades de la misma.

Blumberg y Pringle (1982), en su artículo de investigación *The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance*, definen el desempeño laboral como el resultado de la combinación de tres factores: a) la capacidad en desempeñarse: incluye factores como la edad, las habilidades del trabajador, el conocimiento, inteligencia, nivel de educación, habilidad motoras entre otras; b) la disposición para desempeñarse: como la motivación y satisfacción laboral, el status laboral, actitud, personalidad, políticas y valores, entre otras; y c) la oportunidad de desempeñarse: incluye factores como las herramientas disponibles, el equipamiento, conductas del líder, entre otras; es decir, que es posible que surjan conflictos entre el trabajo y la familia ya que cada dimensión se puede encontrar afectada por un factor diferente y contrario, por ejemplo que un conflicto con la pareja amorosa se deriva en una disminución del nivel de energía del sujeto (capacidad de desempeñarse) contrarresta o disminuye la motivación del trabajador (disposición para desempeñarse). Así mismo, el artículo de revista académica *Sources of Conflict between Work and Family Roles* de Greenhaus y Beutell, (1985), manifiesta que lo anteriormente expuesto ocurre cuando el involucramiento en el rol laboral y en el rol familiar es contradictorio en algún

aspecto, lo que causa que la participación en uno de los papeles se hace más complicado a favor de la participación en el otro rol; este conflicto se puede dar en dos direcciones: del trabajo hacia la familia, en el cual las experiencias laborales interfieren con la vida familiar; y de la familia hacia el trabajo, en la cual las experiencias familiares interfieren con el desempeño laboral (Greenhaus & Beutell, 1985). En relación con esto, investigaciones han encontrado que los lugares de trabajo juegan un papel importante en el apoyo a los padres en el periodo postnatal al crear políticas de licencias paternales que ayudan a disminuir el conflicto trabajo-familia, y así promover la salud mental en sus trabajadores (Cooklin, y otros, 2015)

Finalmente, se tuvo en cuenta el artículo de investigación hecho por Alexandra González Mesa titulado *Impacto De La Maternidad y Paternidad En El Entorno De Trabajo: La Perspectiva de los Trabajadores*, el cual tiene como objetivo buscar “conocer la visión de los trabajadores en relación a la situación de maternidad y paternidad, tanto de los propios padres y madres como del resto de trabajadores” (Gonzalez, 2015, pág. 8); a partir de esto, se obtuvieron resultados divergentes a los trabajos ya expuestos, ya que la autora encontró que no existía una diferencia significativa en cómo la maternidad o paternidad afecta la percepción del entorno laboral, y que también hay similitudes en cuanto ambos padres, con hijos menores de seis (6) años, tienen la creencia que tanto sus compañeros de trabajo como supervisores los perciben como menos comprometidos con sus labores que antes que tuvieran a su hijo o hija, o que no los consideran tan profesionales como antes, respecto a esto la autora encontró que los hombres son “los que consideran que su imagen profesional se ha visto más afectada en los últimos meses debido a su situación de paternidad” (González, 2015, pág. 19). Así mismo, como concluye el anterior artículo expuesto, la autora recomienda que la solución a la crisis en la relación familia-

trabajo, o el estigma que pueden experimentar los hombres, debe estar más centrada en un cambio cultural dentro de las organizaciones que desde una perspectiva legal, ya que en muchos países ha habido cambios en la legislación, pero se siguen dando situaciones de discriminación implícita.

5. Marco Conceptual

5.1. Masculinidad

Para comenzar a comprender el fenómeno es pertinente conceptualizar la variable Masculinidad desde la perspectiva con la que se trabajará en esta investigación. Levant (1996) ha expuesto en su trabajo *The New Psychology Of Men*, cómo esta nueva corriente comprende y expone la masculinidad partiendo de la idea de que este es un “constructo complejo y problemático” (Levant, 1996, pág. 259). Fue a los inicios de la década de los setenta que se empezó a cuestionar los modelos tradicionales de género, que eran considerados como normativos; tradicionalmente se ha considerado al hombre como alguien “estoico, autosuficiente y con emocionalidad restrictiva” (Seidler, Dawes, Rice, Oliffe, & Dhillon, 2016, pág. 107).

A partir de ese nuevo cuestionamiento, en el ámbito científico se comenzó a introducir el término de *Masculinidad Hegemónica* para entender y poder estudiar las problemáticas en relación al género (Connell y Messerschmidt, 2005). Este tipo de masculinidad es usualmente distinguida del resto, especialmente de aquellas que se encuentran en una posición de subordinación; ya que esta es definida como la oportunidad que tiene el hombre, o sujetos que

encarnan las características del género masculino, de ser menos opresiva y más humana (Connell y Messerschmidt, 2005), es decir la posibilidad de reducir las jerarquías de género. Así mismo, la introducción, apropiación y estudio de este nuevo concepto atrajo las miradas hacia diferentes aspectos de la salud tanto física como mental de los hombres, así como el interrogante de cómo estos sujetos responden frente a las heridas, y a cuáles factores de riesgo se encuentran expuestos (Connell y Messerschmidt, 2005).

Se puede considerar que esta nueva concepción de la masculinidad, surgió de la crítica al concepto de masculinidad tradicional debido a que esta recae a una “encuadernación de una concepción heteronormativa de género que simplemente ignora las diferencias entre el hombre y la mujer e ignora la diferenciación y exclusión que se da con estas categorías de género” (Connell y Messerschmidt, 2005, pág. 836). La noción contra la que lucha la introducción de la masculinidad hegemónica, según los autores, es aquella que defiende la masculinidad como una entidad inmóvil que está asociada al cuerpo o personalidad de las personas; es decir, que esta nueva concepción es partidaria de una masculinidad que es producto de una acción social que se va a diferenciar de acuerdo a “las relaciones de género en una configuración social particular” (Connell y Messerschmidt, 2005, pág. 836), las cuales pueden variar según la distribución geográfica de los grupos, ya sea una configuración local, regional o global (Connell y Messerschmidt, 2005)

La masculinidad tradicional, es concebida por Elisabeth Badinter como la la negación del ser mujer, de lo femenino, el conservar y alabar comportamientos y pensamientos misóginos que en la mayoría de ocasiones concluyen en un odio hacia la homoseualidad y todo lo que esta conlleva

(Jacob, 1992), ella considera que la concepción tradicional que se tiene acerca de las masculinidad ha resultado en hombres incompletos y ambivalente al tener que abandonar y rechazar su fuerza femenina, es decir la herencia de su madre, es un hombre que se volvió “rudo, beligerante, maltratante y fetichizador de las mujeres” (Jacob,1992, pág. 155), lo anterior muestra lo que Connell a definido en lo que se ha convertido la concepción tradicional: un mito negativo. Esta primera pérdida en la masculinidad, se ve incrementada, según la autora, a partir de la crítica feminista la cual le empieza a exigir aspectos contradictorios llevando a que el ideal de masculinidad se convierta en un imposible; este hombre es aquel que sea capaz de encarnar “una síntesis del hombre duro y del hombre blando...el que sabrá aliar solidez y sensibilidad, firmeza y ternura; ese hombre que encontró a su padre y reencontró a su madre, que se volvió un hombre sin herir de muerte lo femenino-materno” (Jacob, 1992, pág. 156)

Cabe resaltar, que esta nueva concepción puede tener consecuencias negativas en la salud de los hombres ya que en ellos puede surgir un conflicto emocional relacionado al poder de género con el que fueron criados y al que esperaban tener acceso debido a que la masculinidad hegemónica está pensada como la “posibilidad del cambio en las relaciones de género, en la idea en que la masculinidad dominante está abierta a un reto, desde la resistencia de las mujeres la patriarcado y los hombres como portadores de las masculinidades alternativas” (Connell y Messerschmidt, 2005, pág. 846)

Actualmente, en nuestra sociedad se sigue considerando al hombre como el principal sostén económico de la familia, por lo que el lugar del trabajo resulta un espacio fundamental en el cual se construye parte de su identidad como sujeto y padre. El nacimiento de un hijo es un suceso

transformador en la vida tanto de las mujeres como de los hombres. Al encontrarse en esta nueva etapa de su vida, la productividad laboral del hombre se puede ver afectada por lo que es de importancia que las organizaciones empiecen a interesarse por comprender esta problemática y sacar provecho de los beneficios que el entendimiento de la misma puede traer tanto para la compañía como para el sujeto y su familia. Además, esta nueva postura ayudaría a derrumbar la idea que se tiene acerca del hombre, y que él tiene de sí mismo, en relación a que los únicos que deberían de hacer uso de los servicios de salud, y por ende preocuparse por su bienestar, son “las mujeres, los niños y los ancianos, y los hombres consideran que no encajan en ninguna de esas categorías” (Keijzer, 2006, pág. 7).

La nueva psicología del hombre nace desde esa preocupación de querer modificar las ideas tradicionales, que no resultan muy favorables o son bien vistas, acerca de lo que es ser hombre o que es lo que caracteriza la masculinidad, es decir el rol que éste ocupa dentro de la sociedad, el cual según Levant (1996) está compuesto por “comportamiento violentos y agresivos, la devaluación de la mujer, el miedo u odio hacia los homosexuales, el desinterés por la paternidad y la negligencia o falta de interés de cuidar de su salud” (Levant, 1996, pág. 259). Estos componentes del rol masculino, se pueden pensar como el resultado de la educación que es brindada por los padres, los maestros y demás personas alrededor del niño cuando se le está introduciendo a la socialización; es decir, como lo expone Levant (1996), los roles no están dados por la biología sino que son construcciones sociales y psicológicas que se dan dentro de una sociedad en específico, por lo que los ideales del mismo varían según “la clase social, la raza, el grupo étnico, la orientación sexual, la etapa de vida en que se encuentre la persona y la era histórica en la que se ubique” (Levant, 1996, pág. 260). Es por esto, que se puede decir, y

autores como Levant (1996) lo han concluido, que las diferencias biológicas entre hombres y mujeres no son lo que conforman o caracterizan la feminidad y la masculinidad.

El género, al ser una construcción social y cultural, se utiliza para justificar las diferencias que se establecen entre hombres y mujeres, y así mismo esas diferencias sirven como forma de justificar las relaciones de opresión que se dan desde un género a otro (Keijzer, 2006). Estas características, se interiorizan a través de un proceso cultural, que mientras se está vivo nunca termina, con el cual se busca que el sujeto incorpore “las formas de representarse, valorar, y actuar en el mundo” (Keijzer, 2006, pág. 2) de acuerdo a ciertas características que se consideran normativas para cada rol. En relación a lo anterior, el artículo *Hasta donde el Cuerpo Aguante: Género, Cuerpo y Salud Masculina* define al rol masculino como “conjunto de atributos, valores, funciones y conductas que se suponen esenciales al varón en una cultura determinada” (Keijzer, 2006, pág. 2). En el contexto Latinoamericano, el rol masculino está marcado por características de dominación, como son la “independencia, agresividad, competencia y conductas violentas y temerarias” (Keijzer, 2006, pág. 3).

La socialización, a la que se ven inmersos los niños por parte de los padres, los maestros y la sociedad en general, se ve muy marcada por buscar que ellos sean sujetos separados del resto, que renuncien a la cercanía (Levant, 1996); lo que se ve reflejado en ese estoicismo que tanto caracteriza a los adultos varones, la lejanía que experimentan del género femenino y de los sujetos que lo representan. Esta introducción del niño al rol masculino tradicional, por parte de los adultos cuidadores, se da, según Levant, gracias a que las madres realizan un mayor esfuerzo en controlar y reprimir las conductas y manifestaciones emocionales en sus hijos ya que no es lo

esperado, así como el hecho que tradicionalmente los padres se involucran en la crianza de su hijo varón después del año de vida con la finalidad de comenzar a introducirlo en los estereotipos masculinos que él ya tiene interiorizados, y estos dos en conjunto, madre y padre, “desalientan el aprendizaje de sus hijos varones de sus emociones vulnerables (como la tristeza y el miedo)” (Levant,1996, pág. 262).

La lejanía de lo emocional, que se discutía anteriormente, en muchas ocasiones se representa en desconexión con las mujeres, o sujetos representantes de lo femenino, que hacen parte de sus vidas. Levant (1996) , propone que el alejamiento que se da entre el hombre y la emocionalidad tiene varias consecuencias: la primera, es el desarrollo de lo que él denomina como “empatía de acción” que consiste en la capacidad de predecir lo que la otra persona va a hacer a partir de la lectura de su comportamiento y lenguaje corporal; sin embargo, los hombres “no desarrollan completamente la empatía emocional” (Levant,1996, pág. 262), es decir que se les dificulta ponerse en el lugar o perspectiva de otra persona, y de reconocer que sentimientos o emociones está experimentando. La segunda característica, propuesta por el autor, es que los hombres, o los sujetos que se mueven bajo el rol masculino, se convierten en desconocidos de su propia vida emocional (Levant,1996), donde incluso muchos llegan a desarrollar algo de alexitimia la cual define como “sin palabras para las emociones” (Levant,1996, pág. 262). La tercera, se deriva de esa alta desconexión frente a lo femenino, la cual puede concluir en conductas agresivas hacia las mujeres, que se puede traducir como la transformación de esos sentimientos o emociones que lo hacen sentir vulnerables en agresiones; y finalmente, la cuarta característica es que ellos “cayán sus emociones de cuidado a través de la sexualidad” (Levant,1996, pág. 263).

Actualmente, con la inserción de La Nueva Psicología del Hombre y la persistencia de características masculinas tradicionales, el hombre se encuentra en un conflicto interno acerca de cómo debe comportar y qué es eso que verdaderamente identifica al rol masculino, en palabras de Levant (1996) “las presiones que el hombre experimenta para comportarse en formas que entran en conflicto con varios aspectos de la ideología masculina tradicional nunca habían sido mayores” (Levant, p.259). Esta inconsistencia, ha llevado a que el sujeto masculino entre en crisis que se refleja en la confusión y desconcierto que experimentan frente a su propia masculinidad, no sabe qué es lo correcto, que debe hacer o cómo sentirse frente a su identidad.

La dificultad que están experimentando los hombres, se vincula directamente con los cambios en las conductas esperadas de su identificación de rol, por lo que la concepción tradicional del hombre -- él cual evita todas las cosas femeninas, restringe su vida emocional, hace énfasis en la rudeza y en la agresividad, se espera que sea autosuficiente y que busque un estatus social superior al de los individuos que lo rodean -- entra en disputa con las presiones del nuevo medio, que espera que éste se comprometa en las relaciones sentimentales, que comunique sus sentimientos más profundos, que se involucre en el cuidado de sus hijos, que comparta la responsabilidad del cuidado de la casa, que integre el amor en su sexualidad, y de poder reprimir la agresión y la violencia de sus relaciones interpersonales (Levant,1996). Esta tensión, que se da en rol masculino, ha sido propuesta por diferentes investigaciones como la causa de que “los roles de género actuales son contradictorios e inconsistentes” (Levant, 1996, pág. 260), lo que lleva a que los individuos no tengan claro lo que se espera de ellos y por lo tanto se dan ciertas

violaciones del rol de género que pueden llegar a expresiones tan preocupantes como las que se dan en el fenómeno que hoy en día es conocido como violencia de género.

Frente a estos fenómenos, en los cuales muchos sujetos se ven transgredidos, el espectador se puede llegar a preguntar por qué ocurre la tensión anteriormente expuesta y porque la persona no acepta las nuevas exigencias del rol pasivamente, con el fin de que no haya ninguna contradicción que puede derivar en conductas negativas; para comprenderlo, es necesario saber que como seres sociales que somos, para la construcción de nuestra personalidad, tenemos la necesidad psicológica de tener una identidad de rol de género (Levant, 1996); como lo expone el autor, el grado en que el sujeto se ve afectado por la tensión que experimenta entre el rol tradicional y el contemporáneo va a depender de cuán arraigado está el primero a su identidad.

Otra de las características, asociadas directamente con la masculinidad, es la falta de búsqueda de ayuda que gestionan los hombres frente a los diferentes problemas o situaciones que se les presentan, especialmente si se trata de una intervención psicológica, ya que esto iría en contra de la norma social relacionada con la represión de lo emocional de la vida del hombre. Los varones, presentan esta dificultad, de verbalizar sus necesidades relacionadas con la salud, ya que si lo hacen es considerada como una “demostración de debilidad, de feminización frente a otros” (Keijzer, 2006, pág. 7). Según Keijzer, los afectos que los hombres más reprimen son los relacionados con el temor, la tristeza, ternura y cualquiera que entre en la categoría de lo emotivo (Keijzer, 2006). Estas normas tradicionales, pueden afectar el proceso de terapia que se da dentro de la consulta, ya que se puede dar lo que expone *The role of masculinity in men's help-seeking for depression: A systematic review* como “procesos interferentes de terapia”, que se traducen en

el miedo al estigma que este fenómeno puede representar en la vida del sujeto, lo que puede conducir a problemas en alianza terapéutica ya que puede resultar inestable por faltas en la asistencia y el compromiso (Seidler, Dawes, Rice, Oliffe, & Dhillon, 2016). En relación a esta dificultad en la búsqueda de ayuda, los hombres usualmente optan por realizar acciones, como solución a sus problemas, que derivan en problemáticas sociales como lo son el uso del alcohol, de drogas y otras sustancias psicoactivas (Aparicio., y otros, 2004); estas problemáticas terminan afectando la salud mental del sujeto, por esto es importante que el hombre sienta la presencia de esos aspectos deseables, del rol masculino, en su propia personalidad, ya que si se da la presencia de aquellos rasgos que son no deseados, como lo son la pasividad y la sumisión, puede desencadenar episodios de depresión (Lara, 1991).

Dentro del ámbito familiar, la contradicción que se genera actualmente en los hombres, se ve reflejada en dos tensiones: con las mujeres y con sus hijos; la primera, según Levant, se origina a partir de esa falta de búsqueda de ayuda o demora para enfrentar los diferentes problemas que se dan en el día a día, lo que ha llevado a que exista “una crisis de conexión entre los hombres y las mujeres” (Levant, 1996, pág. 263); respecto a los hijos, Levant introduce un fenómeno al cual denomina La Herida del Padre, el cual consiste en que, gracias a las nuevas exigencia del rol masculino, el tiempo que el padre comparte con su hijo (varón) está protagonizado por la gran demanda exigida al niño, por parte de su progenitor, para que se comporte como las normas sociales indican que lo debe hacer un hombre, ya que el adulto percibe que el medio le exige que debe tomar un rol activo en el proceso de interiorización de los estereotipos de rol en sus hijos, y que por su puesto estos los cumplan (Levant, 1996). Sin embargo, este cuidar de un otro, de los

hijos, es una característica de La Nueva Psicología del Hombre, ya que tradicionalmente el cuidar de sí mismo o de otros es valorado como algo exclusivo del rol femenino (Keijzer, 2006).

Estos cambios, en los roles masculinos, no han sido tan rápidos y marcados en la transformación de la percepción de la paternidad; autores, han concluido que la manera en cómo los hombres se apropian de la paternidad depende de su identidad masculina ya que “la paternidad es una de las formas sociales mediante la cual esta se expresa” (Velázquez, 2004, pág. 48). Tradicionalmente, se ha considerado al padre como el sujeto protector y proveedor dentro de la familia, mientras que a la mujer se le han asignado las tareas de cuidado y crianza de los hijos. Sin embargo, las formas en que estas tareas son asignadas a cada género son diferentes, La paternidad: una mirada retrospectiva, expone que durante el desarrollo de su vida la mujer se ve enfrentada a “cuestionar, afirmar y evaluar” (Velázquez, 2004, pág. 49) ese papel de cuidadora que se le ha asignado; por otro lado, el hombre no se ven involucrados en este proceso de interiorización gracias a que, desde la socialización, se ha establecido que la paternidad debe empezar a ser pensada o considerada sólo desde el momento de nacimiento del primer hijo o hija del varón, ya que tradicionalmente “las expertas en la crianza son las mujeres” (Velázquez, 2004, pág. 49).

Si se habla de una paternidad contemporánea, como se hace de la masculinidad, según Benno de Keijzer, hay que tener en cuenta que no se puede hablar de una sola paternidad ya que esta varía de una cultura a otra, así como entre clases sociales y etnias (Keijzer, 2006); además, va a verse afectada por la historia de vida del hombre y el significado que le ha dado al ser padre. Igualmente, la paternidad no es un vínculo netamente biológico, por el contrario, es un lazo

social que hay que desarrollar, no basta con la carga biológica para considerarse padre hay que transformar “ese lazo biológico en paternidad a través del reconocimiento público de la relación” (Velázquez, 2004, pág. 52), es decir que este cambio se a través de la convivencia que se da entre padre e hijo/a. Si los hombres no nacen sabiendo cómo ser padres, ni se les enseña cómo ser uno ¿de dónde toman las bases para ser uno? Al ser este un fenómeno de la socialización, el hombre, según La paternidad: una mirada retrospectiva, tiene el primer contacto con la masculinidad y la paternidad con su propio padre, es decir que la construcción de estos fenómenos empieza en el mismo núcleo familiar.

Al hombre actual percibir el modelo de paternidad de su propio padre, está percibiendo muchas de las características del ser padre tradicional, como es ser protector, proveedor de la familia, autoritario, no implicarse en la educación ni en crianza de los hijos, y no ser parte o colaborar en el trabajo (Velázquez, 2004). No obstante, al hombre contemporáneo encontrarse en un momento histórico, donde las exigencias de ser padre se han transformado, él también tiene que interiorizar y realizar ciertas prácticas que no se encontraban dentro del repertorio de lo que él creció observando acerca de lo que es ser un padre. Esta nueva paternidad, debe poder estar abierta al cambio, a la percepción crítica de la transformación que se ha dado en “los estereotipos y roles genéricos” (Keijzer, 2006, pág. 12); así mismo, espera que el padre se involucre en el cuidado y bienestar de la salud de sus hijos, que puedan entablar una negociación con su pareja respecto a la crianza de los niños a través del establecimiento de límites más flexibles y tolerables (Keijzer, 2006).

Frente a estos cambios en la paternidad, muchos hombres se pueden sentir reacios a

aceptarlos; para contrarrestar esto, a lo que se le puede llamar La Nueva Paternidad ha identificado diversas consecuencias positivas para la salud de los hombres como lo es el poder experimentar los placeres en adquirir responsabilidades en la crianza compartida de sus hijos, lo que lleva a un crecimiento personal al experimentar un conjunto de sentimientos y sensaciones más amplio (Keijzer, 2006). Bajo esta premisa, en donde la nueva forma de paternidad está cargada de respeto y afecto hacia sus hijos (Velázquez, 2004), investigaciones recomiendan que hay que tener en cuenta que “la estructura cognitiva que define a los varones como personas que, por naturaleza, tienen el poder” (Velázquez, 2004, pág. 55) va a cambiar. Por otro lado, estas mismas investigaciones han identificado que, en la actualidad, el cambio de la paternidad tradicional a la contemporánea ha sido más “ideológico que en la vida cotidiana” (Velázquez, 2004, pág. 49), es decir que este cambio sólo se observa en el imaginario de las personas, en especial en los hombres, pero no en las conductas paternas que llevan a cabo. Investigaciones, han concluido que efectivamente los padres contemporáneos se involucran más en la crianza de sus hijos, las relaciones que establecen con ellos son más emocionales e incluso comparten responsabilidades en el cuidado de la casa, que se consideraba exclusivo de las mujeres; sin embargo, el tiempo que los padres están compartiendo con sus hijos “todavía es una fracción del que comparten las madres” (Wall & Arnold, 2007, pág 509).

Los investigadores han llegado a esa conclusión, acerca de que el cambio en la paternidad ha sido más en lo ideológico que en lo conductual, a través del análisis de la publicidad y las representaciones de la paternidad que se dan en ese medio; muestran al padre como “un padre secundario, de medio tiempo, con menos capacidades parentales, y mejores capacidades de provisión económica que las madres” (Wall & Arnold, 2007, pág. 511), a través de escenas tales

como: "...comerciales de comida y productos de aseo, el hombre es retratado de forma similar al niño, cuando ambos están siendo servidos por la madre, o pasivamente esperando a que ella cocine o limpie" (Wall & Arnold, 2007, pág. 511); el rol paterno es representado como el adulto proveedor, como el amigo de juego de sus hijos. Han determinado que el nuevo padre se está representando "tan capaces como las madres en la crianza de los hijos" (Wall & Arnold, 2007, pág. 510), incluso se ha expuesto que "el público en general... conciben a los padres como más involucrados en el cuidado de sus hijos más de lo que verdaderamente están" (Wall & Arnold, 2007, pág. 510). Esto se ve reflejado, en lo anteriormente expuesto acerca de que las madres siguen siendo las principales responsables de la crianza de los hijos; además, han encontrado que el tiempo que comparten los padres con los niños "está protagonizado por el juego y el ocio" (Wall & Arnold, 2007, pág. 510), por el contrario el tiempo entre madre e hijos "está dominado por tareas de cuidado, además durante el tiempo que comparte el padre con sus hijos es más probable que se encuentre la madre presente" (Wall & Arnold, 2007, pág. 510), lo cual es considerado o interpretado, por los investigadores, como la manera del medio de exponer que todavía no se le confía totalmente al padre el cuidado de los hijos, como si no contara con las capacidades suficientes para cumplir con dicha tarea, por lo que necesita de la supervisión de alguien que si las posee, la madre. Por esto, según *How Involved Is Involved Fathering? An Exploration of the Contemporary Culture of Fatherhood*, el hombre es considerado como una ayuda en la crianza y cuidado de los niños, y aquellos que toman la responsabilidad primaria de sus hijos son posicionados como excepcionales (Wall & Arnold, 2007).

Los investigadores, que se han interesado por estudiar la paternidad contemporánea, han llegado a la conclusión que existen diferentes patrones que se pueden observar en la nueva

cultura parental. El primero, consiste en la culpabilidad que algunos hombres pueden llegar a sentir al creer que no están cumpliendo con todas las exigencias de la sociedad sobre la paternidad. El segundo, es la responsabilidad que sienten respecto a encontrar el equilibrio entre el trabajo y el tiempo que sienten deben pasar con su familia, en este caso resaltan como en realidad son las mujeres que sienten con más peso esta responsabilidad, hasta el punto en ellas mismas consideran la opción de abandonar su vida profesional o laboral por quedarse en el hogar cuidando del hogar; esta opción se ve mucho menos contemplada por lo hombres, ya que no es una opción muy racional o aceptada al considerar al padre como el proveedor principal de la economía de la familia. La tercera, es la disputa que se da entre la masculinidad y la paternidad, gracias a que la masculinidad tradicional no comparte muchos aspectos de la paternidad contemporánea, en la primera se espera que el varón sea rudo y autoritario con sus hijos, en cambio la segunda fomenta que sean “padres cálidos, envueltos y cuidadores” (Wall & Arnold, 2007, pág. 520).

5.2. Mundo laboral, mundo familiar

Históricamente, la posición que tiene el hombre como proveedor económico de la familia, según Keijzer, ha sido el resultado de la apropiación que hace el padre de su profesión u ocupación (Keijzer, 2006), por lo que se puede llegar a pensar que la calidad de padre está definida por qué tan buen proveedor resulte para su familia. El artículo de revista *La paternidad: una mirada retrospectiva*, expone que los hombres encuentran satisfacción en tener un trabajo,

un empleo, ya que el tenerlo le permite cumplir con esa función de sostén económico para su pareja e hijos: “los varones se sienten bien trabajando...les permite ser proveedor ganar su propio dinero y satisfacer las necesidades de su familia” (Velázquez, 2004, pág. 51). Además, investigaciones han encontrado, que, durante la socialización de los niños, sus padres les inculcan que ellos, desde el rol masculino tradicional, pertenecen al trabajo porque “el trabajo significa autoridad, poder y prestigio” (Velázquez, 2004, pág. 55). Al considerar la función de proveedores como fundamental para la creación de su identidad como hombres y como padres, frente a un transformación en la vida laboral, que dé como resultado dificultades para poder sostener a su familia, el hombre puede experimentar un desequilibrio en su salud mental que puede concluir en una disminución en su autoestima o problemas en el sostenimiento y desarrollo de su identidad, ya que, como lo expone Matlkan, “sin los bienes materiales, y el dinero, los hombres no pueden completar su poder y fuerza” (Matlkan, 2013, pág. 512).

Una degradación, en la vida laboral del hombre, puede ser causada por múltiples factores ya sean externos o internos a la organización, cuando estos cambios ocurren y se inicia una crisis económica, según Matlakan, “la posición o estatus del hombre, en su rol masculino, se ve en peligro” (Matlakan, 2013, pág. 521). Históricamente, el ámbito laboral ha estado separado del familiar, tanto física como ideológicamente, autores han justificado este fenómeno a través de la diferenciación de roles que se da dentro de la sociedad contemporánea, sobre el hecho de que “tradicionalmente se le adscribe al hombre el papel de sostenedor del hogar y a la mujer las labores domésticas” (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008, pág. 118). Esta incongruencia, que se puede formar entre el ámbito laboral y el familiar, se puede formar gracias a que las exigencias de tiempo involucrado en cada ámbito, pueden entrar a competir una con la otra, es

decir que la “exposición a extensas jornadas laborales entran en desmedro con el tiempo destinado a la familia” (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008, pág. 119).

Autores, han afirmado que los seres humanos buscan conseguir la satisfacción del equilibrio entre la interacción familiar y la satisfacción laboral; según Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida, cumplir con este objetivo es difícil debido a los diferentes papeles que se deben adoptar de acuerdo a las diversas áreas de la vida, como lo es ser padre/madre, trabajador/a, hijo/a, compañero/a, entre otras, ya que cada una de esos ambientes exige características diferentes de un mismo sujeto. Para fines de esta investigación, se va a trabajar bajo la teoría Spillover (2008) la cual, según el texto anteriormente mencionado, sustenta que “las emociones y conductas de una esfera se transfieren a la otra” (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008, pág. 120), es decir que, a pesar de los límites físicos e ideológicos que existen entre el trabajo y la familia, lo que se viva y se experimente en uno se va a transmitir al otro; lo anterior se justifica a partir de que “a familia y el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo” (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008, pág. 119). A partir de estas conclusiones, hechas por investigadores interesados por entender la interacción entre estas dos esferas de la vida de cualquier individuo, han encontrado que “existe una relación directa entre el conflicto trabajo-familia con el aumento en los niveles de ausentismo y estrés laboral” (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008, pág. 122) en los individuos que la experimentan.

El desempeño o productividad laboral, según el artículo *The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance* se ve afectada

por diversas variables: la primera es la satisfacción laboral que experimentan los trabajadores, para estos autores un trabajador que siente satisfacción en el ámbito laboral va a ser un trabajador feliz y por lo tanto va a tener un alto desempeño en el trabajo; en segundo lugar, posicionan a la motivación como un aspecto definitivo para la buena productividad laboral, esta característica los trabajadores, según los autores, la observan a través de “el enriquecimiento laboral, la flexibilidad del tiempo laboral, la gerencia por objetivo, el compartir los logros y el rediseño del trabajo” (Blumberg & Pringle, 1982, pág. 561) el tercer elemento es el liderazgo, con el cual exponen que ante la presencia de un liderazgo efectivo los empleados mejorarán significativamente su desempeño; otros factores que han identificado son la actitud laboral y la personalidad del trabajador. Para que estas características surjan efecto en una alta productividad laboral, desde la propuesta de los autores, es importante la presencia de dos factores preexistentes en los trabajadores. En primer lugar se encuentra la voluntad y capacidad; la primera consiste en los aspectos psicológicos y emocionales, del trabajador, que determinan con que potencia el individuo va a desempeñar cierta tarea y está compuesta por “la personalidad, actitudes, normas, valores, estatus social, ansiedad, características de la tarea a realizar, el involucramiento en el trabajo, las expectativas percibidas del rol, la autoimagen, entre otros conceptos relacionados” (Blumberg & Pringle, 1982, pág. 562), la segunda se trata de “las posibilidades físicas y cognitivas que permiten que un individuo realice una tarea de manera efectiva” (Blumberg & Pringle, 1982, pág. 562). El segundo fenómeno, que es necesario para que el desempeño laboral sea una realidad, es el de la oportunidad, es decir todo aquello que no permite el desarrollo de restricciones situacionales como son la falta de “información relacionada con el trabajo, herramientas y equipo, materiales y suplementos, apoyo presupuestal, servicios y ayuda requeridos de otros, preparación de las tareas, disponibilidad de tiempo y el ambiente

laboral” (Blumberg & Pringle, 1982, pág. 562); los autores, han expuesto que estos elementos se encuentran fuera del control de los trabajadores por lo que se puede decir que la productividad laboral no solo va a depender de aquellas cualidades con las que cuente el individuo sino que aspectos externos a él, provenientes del contexto social y laboral, también van a influir en la calidad del trabajo que éste va a poder realizar, en palabras de Blumberg y Pringle “la oportunidad consiste en la configuración particular del campo de fuerzas que rodea a la persona y a sus tareas que realiza y que están fuera del control directo de la persona” (Blumberg & Pringle, 1982, pág. 565). A partir de lo anterior, es pertinente decir que, sin alguna de las tareas características expuestas, no es posible garantizar un desempeño o productividad laboral adecuada.

Investigaciones, han encontrado que en la actualidad los modelos de desempeño laboral, y con los cuales se evalúa la misma, están basados en la premisa de que “los trabajadores quieren y pueden hacer del trabajo su prioridad principal, por encima de la familia, la comunidad y otros aspectos relativos a su vida privada” (Todaro, Godoy, & Abramo, 2001, pág. 207); desde esta perspectiva se ve como el concepto de trabajador está fuertemente influenciado por la noción de hombre proveedor que se asocia al rol masculino, es “un individuo que vive el trabajo como esfera dominante y prácticamente exclusiva de su vida” (Todaro, Godoy, & Abramo, 2001, pág. 207). Es por esta misma percepción del concepto de trabajador, que muchos empresarios consideran a la mujer, dado al rol femenino que la caracterizan como la fuente principal de cuidado de los hijos, como el trabajador más costoso en relación a las licencias maternales, los permisos que deben otorgar para el cuidado de los hijos enfermos, el periodo post natal, entre otras tareas; sin embargo, aunque encuentran que el rol materno afecta negativamente el

desempeño laboral, se encontró que esto no es visto como una razón para reducir la seguridad de la maternidad.

5.3. Cultura Organizacional

La cultura organizacional tiene múltiples definiciones e interpretaciones, para los fines de esta investigación se tendrán en cuenta dos exposiciones de este concepto. La primera, es la expuesta por el profesor Edgar Schein acerca de que “La cultura organizacional es el patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado en el aprendizaje para cooperar con los problemas de la adaptación externa e integración interna” (Schein, 1984, pág. 3), para que se llegue a este acuerdo, entre los integrantes de la organización, esas prácticas han debido de funcionar los suficientemente bien durante un tiempo prolongado para que las mismas se puedan considerar como “la manera correcta en que se percibe, piensa y se siente” (Schein, 1984, pág. 3) los problemas frente a los cuales los trabajadores se ven enfrentados. El modelo de Schein destaca que la cultura organizacional de cada compañía en particular se puede identificar a través de tres aspectos: los artefactos visibles, los valores y las suposiciones. La primera consiste, en los aspectos observables, tangibles, que son únicos en cada ente económico como son la arquitectura, la tecnología, la manera de vestir, los patrones evidentes de comportamiento tanto visuales como auditivos, los documentos públicos, la historia, entre otros (Schein, 1984). Como lo expone el autor, hay que tener en cuenta que este nivel de análisis puede ser engañoso, ya que puede ser sencillo de observar pero difícil de interpretar por qué las personas, en este caso trabajadores, se comportan como lo hace, en palabras del autor “se puede describir el "cómo" un grupo construye su ambiente y "que" patrones de comportamientos son discernibles a través de

los miembros, pero usualmente no podemos entender la lógica subyacente” (Schein, 1984, pág. 3).

El segundo nivel de análisis, el de los valores, también manifiesta que no es fácil llegar a conocer los valores subyacentes que son la base de aquellos que se pueden inferir, a través de la entrevista con uno de los miembros claves de la organización o del análisis de documentos u otros artefactos tangibles, que al final “representan son los valores manifestados o expuestos de la cultura” (Schein, 1984, pág. 3). Estos valores, al tener un origen que sobrepasa lo observable, se vuelven inconscientes para el propio trabajador, es eso lo que permite que se conviertan en una forma de actuar, y estas a su vez se transforman en la manera de cómo resolver los problemas que se presentan por lo que poco a poco se van tomando como suposiciones que se van a significar acerca de cómo verdaderamente funcionan las cosas. Es así como se llega al tercer nivel de análisis del modelo cultura de Schein: las asunciones. El autor, expone que éstas se convierten en patrones culturales que van a conectar de manera coherente las ideas básicas que se tienen acerca del propio ser humano, la naturaleza y las actividades (Schein, 1984).

Para que estos tres niveles se puedan desarrollar y observar dentro de una cultura organizacional, es necesario que haya un grupo de personas que se apropie de ella, y que para esto ocurra Schein (1984) expone que estos sujetos, primero deben pasar por una serie de obstáculos y acertijos significativos que deben ser resueltos por ellos mismos, para que así sea posible que pasen el tiempo suficiente para que haya una cohesión en el grupo y así poderle dar la bienvenida a nuevos integrantes ya que se va a saber en qué hay que guiarlos para se puedan acoplar a la homogeneidad del aglomerado: para que haya cultura tiene que haber una historia

compartida; según el autor, “ si un grupo ha tenido una gran variación en sus miembros o ha estado junto por poco tiempo y no han pasado por dificultades o problemas, tendrán, en definición, un cultura débil”. (Schein, 1984, pág. 5). Esta cultura, que se desarrolla con los individuos, impregna en gran medida a sus participantes hasta el punto de controlar la manera absoluta en cómo ellos perciben el mundo, lo sienten y lo experimentan. Sin embargo, la medida en que esto ocurre, según Schein va a depender de los elementos cognitivos y emocionales de cada miembro (Schein, 1984), por esto es que el autor propone, que para entender que parte de las acciones que el sujeto comente refleja exclusivamente la cultura organizacional “se deben examinar los patrones individuales de percepciones, pensamientos y sentimientos” (Schein, 1984, pág. 5).

La segunda perspectiva, acerca de cultura organizacional que se va a tener en cuenta en este trabajo, es la presentada por Daniel R. Denison. El autor define el concepto como “los valores, creencias y principios subyacentes los cuales sirven para el fundamento del sistema de manejo de la organización si como el conjunto de prácticas de manejo y comportamientos que ejemplifican y rectifican esos principios básicos” (Denison, 2011, pág. 3). Similar a lo que plantea Schein, Denison propone que estas prácticas organizacionales perduran en el tiempo gracias a que se vuelven significativas para los miembros de la compañía, además que han sido estrategias que han funcionado en el pasado y que ellos consideran que funcionarían para la resolución de futuros problemas, entre más tiempo funcionen estas soluciones más rápido tiende en convertirse en parte de la cultura organizacional; así mismo, expone que existen elementos de la cultura que son visibles para entes externos a la compañía, y otros que no son tan observables como son los valores y creencias del grupo (Denison, 2011). El que los miembros de la organización

comprendan de qué manera funciona la cultura, permite una respuesta rápida y pertinente frente a diferentes situaciones que se presentan, y finalmente para satisfacer al cliente.

El autor plantea que, los líderes de las organizaciones deben anticipar de manera oportuna los cambios en el ambiente para poder reaccionar efectivamente frente a ellos y poder responder a las nuevas demandas y así poder desarrollar esas capacidades en sus trabajadores; cuando existe una brecha entre cómo la organización piensa y actúa, y las demandas del medio, lo más adecuado que se debe hacer para cerrar esa brecha, según Denison, es realizar cambios en la forma de pensar, en los valores y el comportamiento de los miembros de la organización (Denison, 2011). Es por esto, que se considera que los mensajes que se derivan de la cultura organizacional están estrechamente vinculados con “la estrategia organizacional y las prácticas gerenciales, y tienen gran impacto en las personas que trabajan ahí” (Denison, 2011, pág. 3).

Finalmente, otra definición de este fenómeno está dada por Hofstede (2011) el cual expone que la cultura organizacional como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro” (Hofstede, 2011, pág. 3). El autor plantea su modelo teórico sobre seis (6) dimensiones que él considera posee cualquier cultura en la sociedad, incluyendo la que existe dentro de una organización. La primera dimensión, dentro de la teoría de Hofstede, es la distancia del poder, la cual consiste en que tan equitativamente o no está distribuido el poder dentro de la compañía, las posibilidades que existen son que haya una distancia pequeña de poder, dentro de la organización, o que sea una distancia amplia. La segunda, es la evitación de la incertidumbre, la cual “indica en qué medida una cultura programa a sus miembros para que se sientan incómodo o cómodo en situaciones no estructuradas...las

situaciones no estructuradas son novedosas desconocidas, sorprendentes y diferentes de lo habitual” (Hofstede, 2011, pág. 10), las organizaciones que buscan que la evitación de la incertidumbre sea fuerte, según el autor, lo hacen a través de la creación de normas, leyes y códigos de conducta fuertes, las que no logran o buscan realizar esas acciones se considera que tienen un evitación de la incertidumbre débil. El tercer elemento, es el individualismo, en el cual el ideal es que no se presentara, sino su contraria que sería el colectivismo, en la cual usualmente “se encuentra a personas pertenecientes a grupos fuertes y cohesivos, a veces una familia extendida que continúan protegiéndose a cambio de lealtad” (Hofstede, 2011, pág. 11), las dos esferas que puede arrojar esta dimensión es el individualismo o colectivismo. El cuarto elemento, es la masculinidad-feminidad, el cual es una forma de denominar aquellas culturas que se relacionan con uno u otro de los roles de género y las características que se le han asignado en la era contemporánea, para esto el autor ha expuesto que “el polo asertivo ha sido llamado 'masculino' y el modesto, cariñoso polo 'femenino'... lo que muestra una brecha entre los valores de los hombres y los valores de las mujeres” (Hofstede, 2011, pág. 12). El quinto cuadrante, es la orientación a largo o corto plazo, es decir en cuánto tiempo la organización, o el sujeto, se ve proyectado a sí mismo, por esto “las culturas con una orientación a corto plazo valoran los métodos tradicionales, dedican una cantidad de tiempo considerable a desarrollar relaciones” (Hofstede, 2011, pág. 14); la orientación a corto plazo tiene en cuenta tanto el presente como el pasado, por otro lado, se encuentra la orientación a largo plazo en donde se ve desde el presente hacia el futuro viceversa. Y finalmente, el sexto componente es la indulgencia contra la contención que, según el autor, esta faceta “mide la capacidad de una cultura para satisfacer las necesidades inmediatas y los deseos personales de sus miembros” (Hofstede,2011, pág. 15).

5.4. Desempeño Laboral

El desempeño o productividad laboral, según el artículo *The Missing Opportunity in organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance* se ve afectada por diversas variables: la primera es la satisfacción laboral que experimentan los trabajadores, para estos autores un trabajador que siente satisfacción en el ámbito laboral va a ser un trabajador feliz y por lo tanto va a tener un alto desempeño en el trabajo; en segundo lugar, posicionan a la motivación como un aspecto definitivo para la buena productividad laboral, esta característica los trabajadores, según los autores, la observan a través de “el enriquecimiento laboral, la flexibilidad del tiempo laboral, la gerencia por objetivo, el compartir los logros y el rediseño del trabajo” (Blumberg & Pringle, 1982, pág. 561) el tercer elemento es el liderazgo, con el cual exponen que ante la presencia de un liderazgo efectivo los empleados mejorarán significativamente su desempeño; otros factores que han identificado son la actitud laboral y la personalidad del trabajador. Para que estas características surjan efecto en una alta productividad laboral, desde la propuesta de los autores, es importante la presencia de dos factores preexistentes en los trabajadores. En primer lugar se encuentra la voluntad y capacidad; la primera consiste en los aspectos psicológicos y emocionales del trabajador, que determinan con qué potencia el individuo va a desempeñar cierta tarea y está compuesta por “la personalidad, actitudes, normas, valores, estatus social, ansiedad, características de la tarea a realizar, el involucramiento en el trabajo, las expectativas percibidas del rol, la autoimagen, entre otros

conceptos relacionados” (Blumberg & Pringle, 1982, pág. 562), la segunda se trata de “las posibilidades físicas y cognitivas que permiten que un individuo realice una tarea de manera efectiva” (Blumberg & Pringle, 1982, pág. 563). El segundo fenómeno, que es necesario para que el desempeño laboral sea una realidad, es el de la oportunidad, es decir todo aquello que no permite el desarrollo de restricciones situacionales como son la falta de “información relacionada con el trabajo, herramientas y equipo, materiales y suplementos, apoyo presupuestal, servicios y ayuda requeridos de otros, preparación de las tareas, disponibilidad de tiempo y el ambiente laboral” (Blumberg & Pringle, 1982, pág. 562); los autores, han expuesto que estos elementos se encuentran fuera del control de los trabajadores por lo que se puede decir que la productividad laboral no solo va a depender de aquellas cualidades con las que cuenta el individuo sino que aspectos externos a él, provenientes del contexto social y laboral, también van a influir en la calidad del trabajo que éste va a poder realizar, en palabras de Blumber y Pringle “la oportunidad consiste en la configuración particular del campo de fuerzas que rodea a la persona y a sus tareas que realiza y que están fuera del control directo de la persona” (Blumberg & Pringle, 1982, pág. 565). A partir de lo anterior, es pertinente decir que, sin alguna de las tareas características expuestas, no es posible garantizar un desempeño o productividad laboral adecuada.

Investigaciones han encontrado que en la actualidad, los modelos de desempeño laboral, y con los cuales se evalúa la misma, están basados en la premisa de que “los trabajadores quieren y pueden hacer del trabajo su prioridad principal, por encima de la familia, la comunidad y otros aspectos relativos a su vida privada” (Todaro, Godoy, & Abramo, 2001, pág. 207); desde esta perspectiva se ve como el concepto de trabajador está fuertemente influenciado por la noción de hombre proveedor que se asocia al rol masculino, es “un individuo que vive el trabajo como

esfera dominante y prácticamente exclusiva de su vida” (Todaro, Godoy, & Abramo, 2001, pág. 207). Es por esta misma percepción del concepto de trabajador, que muchos empresarios consideran a la mujer, dado al rol femenino que la caracterizan como la fuente principal de cuidado de los hijos, como el trabajador más costoso en relación a las licencias maternales, los permisos que deben otorgar para el cuidado de los hijos enfermos, el periodo post natal, entre otras tareas; sin embargo, aunque encuentran que el rol materno afecta negativamente el desempeño laboral, se encontró que esto no es visto como una razón para reducir la seguridad de la maternidad.

El artículo de revista *Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial (2007)* expone que para aumentar el desempeño laboral, es necesario tener en cuenta la adaptación del sujeto a su lugar de trabajo y viceversa (Guerrero y Puerto, 2007); sin embargo, esta noción sobre productividad va a depender desde la ocupación que se analice, los autores proponen que existe la versión de desempeño como aquella “relación existente entre el volumen físico de la producción y los recursos utilizados para obtenerlo” (Ruiz, 1987 en Guerrero y Puerto, 2007, pág. 204), la cual la poseen aquellas organizaciones donde la productividad y el rendimiento económico es fundamental para la realización de sus actividades objetivas; por otro lado, está la perspectiva de las organizaciones del sector de servicios o sin ánimo de lucro, en las cuales los resultados que se esperan son cualitativos y no cuantitativos. Además, el que se logre o no la productividad esperada va a depender de componentes individuales tanto físicos como psicológicos, los cuales van a determinar sus capacidades (Guerrero y Puerto, 2007), así mismo los autores mencionan que es importante tener cuenta el estado de salud de los trabajadores ya que este va a influir en el correcto funcionamiento laboral, en lo expuesto por el artículo

“cualquier alteración en el proceso de salud y enfermedad genera una energía humana de baja calidad que reduce el nivel de productividad” (Ruiz, 1987 en Guerrero y Puerto, 2007, pág. 205), es por esto que se hace referencia a que el insumo más importante para un buen desempeño recae en el buen funcionamiento y estado de salud de los trabajadores por lo que es importante, según los autores, que no solo se analice al sujeto durante la jornada laboral sino que se debe tener presente el resto de aspectos que afectan a los seres humanos durante el resto del día, incluso los días que no asiste a laborar. A partir de esta preocupación por la salud de los sujetos, el artículo en cuestión hace referencia a que una decaída en el bienestar del trabajador, ya sea en la esfera laboral o en la familiar, se puede desencadenar en una necesidad de pasar más tiempo en el trabajo para reparar la deficiencia en su rendimiento, en este intercambio se hace necesario que los sujetos perciban mayores ganancias por el aumento de su implicación en el trabajo, “el aumento en las horas de trabajo implica también las percepciones sobre el contrato psicológico, en tanto se aumenta la inversión hecha por el trabajador” (Guerrero y Puerto, 2007, pág. 230).

Como resultado de la oposición de las esferas laboral y familiar, se forma un ambiente de estrés para el sujeto que está experimentando dicha contradicción que tiene como resultado la disminución de su bienestar que se va a reflejar en el decaimiento de la satisfacción laboral, por lo tanto es probable que su desempeño también se vea afectado negativamente, por eso los autores destacan que es importante que desde la gestión de los recursos humanos en las organizaciones se tenga en cuenta que “la satisfacción con el rol laboral es solamente una de las esferas que ocupa la vida de quienes trabajan; al mismo tiempo, ellos son padres, madres, esposos y esposas” (Guerrero y Puerto, 2007, pág. 227); así mismo, destacan la importancia que el sujeto configure una conexión afectiva con la compañía a la cual se encuentra vinculado ya

que esta va a servir como su escudo protector frente al estrés del conflicto entre el trabajo y la familia lo que puede prevenir el decaimiento de la productividad ya que le brinda seguridad y posesión al sujeto (Guerrero y Puerto, 2007); es decir que, desde lo propuesto por los autores, el buen desempeño laboral puede tener un efecto benéfico en los conflictos que esté experimentando el trabajador en su esfera familiar o en los roles restantes que tenga como propios, como por ejemplo el rol de hijo/a, hermano/a, padre o madre, entre otros. Finalmente, el artículo presenta otros factores que afectan tanto la satisfacción como el desempeño laboral, incluyen la voluntad de realizar el determinado trabajo porque esta “depende de las estructuras mental y emocional, ya que éstas definen los intereses, el carácter y la capacidad de adaptación al ambiente en que se desarrolla el trabajo” (Guerrero y Puerto, 2007, pág. 205); por otro lado, destacaron que la cantidad de horas y energía que los sujetos invierten en su trabajo se ven afectadas por el espíritu capitalista del cual la sociedad actual es víctima, dado que para ellos aumentar sus nivel de ingresos representa una necesidad permanente, por lo que llegan a la conclusión que todas las características implicadas en las condiciones laborales alteran de manera positiva o negativa la experiencia de satisfacción laboral así como las otras manifestaciones de bienestar (Guerrero y Puerto, 2007).

Para conocer el desempeño laboral de los trabajadores se utilizan diversas técnicas; una de las más usadas es la que se conoce como una evaluación trescientos sesenta grados, la cual consiste en una evaluación de un mismo trabajador a partir de diferentes percepciones: cuenta con la autoevaluación del individuo, en la cual él mismo hace el estudio de su desempeño, con la evaluación de sus pares o iguales (mismo nivel o cargo), una hecha por sus subordinados (si los tiene) y una evaluación hecha por los clientes del trabajador. Esta técnica, da la posibilidad de

una retroalimentación más conectada a la realidad de la situación del individuo, la cual conduce al autodesarrollo y autocontrol del trabajador (Montejo, 2009). Esta percepción, que se tiene del sujeto, se puede ver influenciada por la cultura organizacional en la cual se encuentra inmerso el trabajador junto a todas aquellas personas que hagan parte de la misma compañía.

El desempeño laboral puede variar de acuerdo al nivel de motivación que tenga el empleado. Abraham Maslow postula que las personas pueden motivarse a partir de diferentes necesidades que son fundamentales cubrir para que el sujeto pueda y se incentive a cumplir los diferentes objetivos que tenga dentro y fuera de la organización, además destaca que los patrones conductuales que se utilicen para dicho alcance va a depender de la cultura tanto organizacional, como la propia de los trabajadores. En palabras del autor, la motivación es “el camino a través del cual muchas necesidades básicas pueden ser simultáneamente expresadas o satisfechas” (Maslow, 2000, pág. 03); las diferentes necesidades, del modelo motivacional de Maslow, se ubican jerárquicamente según la importancia que tiene cada una de ser satisfechas. Las necesidades que se encuentran en la base de la propuesta, y las cuales deben ser las primeras en ser cubiertas, son las fisiológicas, las que se sienten o se manifiestan a través del cuerpo; hay que tener presente que estas necesidades se pueden derivar de unas de otro tipo, de diferente nivel, igualmente se van a expresar corporalmente pero las de esta categoría siempre van a ser prioridad para el sujeto, como lo expone Maslow al decir que “si una persona esta falta de comida, satisfacción, amor y estima probablemente el hambre por comida lo sentirá más fuerte que las demás” (Maslow, 2000, pág. 05).

Las necesidades de segundo nivel son la de seguridad, estas pueden servir como entes

reguladores del comportamiento de las personas hasta el punto que el autor define a los seres humanos como “un mecanismo en busca de seguridad” (Maslow, 2000, pág.06); en los adultos, este tipo de necesidad, según el autor, se pueden ver reflejada en el deseo de tener un trabajo estable y seguro u otros artefactos que les permitan tener seguridad económica; así mismo, esta se observa por la preferencia de objetos y situaciones que ya son familiares para ellos, es decir que se prefiere lo conocido a lo desconocido por esto Maslow expone que “ la necesidad de seguridad es vista como un movilizador activo solo en situaciones de emergencia, discapacidad, y malas situaciones” (Maslow, 2000, pág. 08). El siguiente nivel son las necesidades amor, las cuales se manifiestan con mayor poder una vez los otros dos niveles han sido cubiertos, es a partir de eso que los sujetos comienzan a sentir la ausencia de amigos, parejas o hijos (Maslow, 2000) por lo que invertirán gran energía en conseguir ese objetivo. El siguiente nivel consiste en las necesidades de estima, las cuales consisten en el deseo de tener ya sea una alta evaluación de sí mismo, de auto respeto o de autoestima (Maslow, 2000); así mismo, se expresa a través de las necesidades de logro, fuerza, confianza en el mundo, independencia y libertad, reputación, prestigio, reconocimiento, atención e importancia (Maslow, 2000), Maslow propone que la insatisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de inferioridad y debilidad.

El quinto nivel, son las necesidades de autoactualización, estas se refieren al “deseo de una satisfacción completa haciendo lo que la persona es buena y tiene potencial” (Maslow, 2000, pág. 10), es poder convertirse en lo que uno verdaderamente es, por supuesto esta necesidad va a variar de un sujeto a otro, las individuos que conquistan este nivel son llamados o considerados como personas satisfechas; para satisfacer estas necesidades es indispensable que haya una libertad de expresión de sí mismo auténtica la cual se ve reflejada, según el autor, en la libertad de hablar, de investigar, de defender a sí mismo. Adicionalmente, Maslow ha incluido un último

nivel donde incluye las necesidades saber y entender el mundo ya que considera que un verdadero sujeto satisfecho es aquel que tiene el deseo de comprender su realidad, de satisfacer la curiosidad innata del ser humano. Todas las necesidades expuestas anteriormente, son más inconscientes que conscientes, y estas mismas van a variar de una sociedad a otra (Maslow, 2000); así mismo, el autor destaca que lo que moviliza la satisfacción de las necesidades es el logro, en los efectos del comportamiento y hace énfasis en que lo que motiva a los sujetos son las necesidades insatisfechas, las que ya se cubrieron no causan movilidad en la personas y no se puede actualizar al máximo su potencial y capacidades (Maslow, 2000).

Otra perspectiva de la teoría motivacional la posee Frederick Herzberg, cuyo aspecto central es la exposición de los factores de higiene dentro de la cultura organizacional, estos principios se refieren a aquellos elementos que su presencia producen un impacto nulo en las actitudes laborales positivas pero que su ausencia desencadena insatisfacción laboral y por lo tanto actitudes laborales negativas en los trabajadores; es decir que su presencia se encuentra justificada por la necesidad de evitar lo desagradable (Herzberg, 1954). El autor propone que las necesidades de los individuos se encuentran en polos opuestos, en palabras de él “los factores que causan insatisfacción en el trabajo son diferentes a los que no causan satisfacción” (Herzberg, 1954, pág. 07); en estos sentidos opuestos, según el autor, se encuentran las dos naturalezas de las necesidades del ser humano: en uno se encuentra la necesidad animal del sujeto, que se preocupa principalmente por evitar el sufrimiento y dolor que proviene del ambiente (Herzberg, 1954); en el lado opuesto, se encuentra la naturaleza humana, la cual su interés principal es la autosatisfacción y el poder lograr los objetivos que se propone a través de la realización de tareas. Es a partir de esta diferenciación de Herzberg clasifica los factores de satisfacción y los

insatisfacción dentro del mundo laboral, los primeros constan de la realización personal, el reconocimiento, la responsabilidad y la promoción; respecto a los factores de insatisfacción se encuentran la política y la administración de la organización, supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y el salario.

Dentro del mundo laboral, Herzberg expone dos tipos de necesidades diferentes: las de higienes y las motivadoras. Los primeros, como se expuso anteriormente, existen para evitar la insatisfacción respecto al trabajo y a su vez poder promover la autorrealización; sin embargo, hay que tener en cuenta que estos factores no causan satisfacción en el trabajo ya que son inherentes a las tareas que se realizan dentro del contexto organizacional, por lo que no son significativos para el trabajador. Por lo otro lado, están los motivadores, los cuales si están relacionados con las tareas que se realizan dentro de la compañía, por lo que sí resultan importantes para el crecimiento personal del trabajador; según Herzberg, cuando se intenta aliviar la insatisfacción laboral con factores de higiene el efecto positivo que se da es temporal, no permanente (Herzberg, 1954) lo que se deriva en una insatisfacción continua que no le permite desarrollarse adecuadamente al trabajador. El autor define al sujeto mentalmente sano, como alguien que realiza distintas actividades para buscar la satisfacción de sus necesidades que le permita desarrollarse hacia el éxito suficiente para ese individuo, para lograr esto, bajo el modelo de Herzberg, hay que poseer o haber desarrollado la habilidad de tolerar el retraso de la gratificación y así “evitar satisfactoriamente la incomodidad de la higiene de mala calidad” (Herzberg, 1954, pág. 14). Cabe resaltar que, la presencia de factores de higiene de mala calidad no significa que la salud mental se ve necesariamente afectada, pero sí se deriva en infelicidad para el sujeto que los experimenta.

Una tercera percepción de motivación viene de David McClelland, el cual propone que las personas, o trabajadores, se motivan a partir de tres aspectos diferentes: el logro, el poder y la afiliación. El primero, si se interpreta adecuadamente de acuerdo al autor, es acerca de actuar bien por sí mismos, hacer las cosas “por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor” (McClelland, 1989, pág. 248), esto muestra, según el autor, que no siempre un mejor rendimiento no se deriva necesariamente de una motivación de logro más activa, puede deberse a otros motivos. Los trabajadores con una acumulación de logros alta, no siempre rinden más que los que resultan con menos logros, en ocasiones solo rinden cuando hay un incentivo de logro, el cual, de acuerdo a McClelland, es “aquel con el que una persona obtiene satisfacción haciendo algo por sí mismo o mostrando que es capaz de hacer algo” (McClelland, 1989, pág. 251). Si el sujeto se motiva por el logro, deberá ser una tarea no tan fácil ni tan difícil, ya que si ocurre el primero la persona puede no saber si el cometido fue gracias a sus esfuerzos o porque cualquiera lo podía conseguir, y si se da el segundo caso puede que la tarea no se pueda llevar a cabo dada su complejidad; en resumen, la persona motivada por el logro va a buscar identificar el impacto de sus esfuerzos. El segundo tipo de motivación es el del poder, McClelland expone que las personas con un poder elevado recuerdan más experiencias que hayan poseído una gran importancia emocional para ellos (McClelland, 1989); usualmente, dentro del ámbito laboral, la forma en que las personas encuentran posible ejercer este poder, y a su vez sentirse motivados por el mismo, es a través de la preferencia por profesiones influyentes u otros símbolos de poder como las tarjetas de crédito, aumentos salariales, cargos superiores entre otros (McClelland, 1989). Por último, el tercer tipo de motivación es el de afiliación, “las personas poseen al parecer

una necesidad o deseo básico de encontrarse con otras personas” (McClelland, 1989, pág. 357), en este caso las personas que poseen este tipo de motivación suelen adaptarse más fácilmente a las opiniones de un extraño si este les resulta atractivo; por esta sensibilidad frente al lazo social, McClelland afirma que estos sujetos no serían buenos profesionales de la gestión ya que pueden preferir apostarle a establecer una buena relación con sus subordinados que de preocuparse de las decisiones difíciles.

Los conceptos trabajados hasta el momento, cuya discusión resulta clave para los objetivos de esta investigación, abarcan aspectos internos de la organización los cuales son tenidos en cuenta por el Área de Recursos Humanos; sin embargo, este también se encarga del análisis de factores externos que se relacionan con la empresa y que pueden llegar a afectar su funcionamiento (Chiavenato, 2007). Según el libro *La administración de Recursos Humanos*, esta área, dentro de las organizaciones, se encarga de la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de prácticas capaces de promover el desempeño laboral eficiente de los trabajadores; al lograr esto la organización, según Chiavenato, le permite al trabajador desarrollarse como individuo y así poder lograr los objetivos personales que tenga o no relacionados con el mundo laboral (Chiavenato, 1982). El autor expone que para lograr lo anterior, las organizaciones deben tener en cuenta dentro de las políticas que los rigen, la creación de sujetos motivados que posean las habilidades para alcanzar la satisfacción laboral y así puedan alcanzar los objetivos de la organización (Chiavenato, 1982). La influencia del área de recursos humanos de una empresa, puede aplicarse directamente a los trabajadores o se pueden influenciar indirectamente a través de los cargos que desempeñan, los programas o talleres de capacitación y formación que se pueden aplicar desde la iniciativa de esta área de la organización. Estos planes que se plantean,

desde la propuesta de Chiavenato, no son ni pueden ser universales ya que estos van a depender de la situación de cada grupo de trabajadores, el ambiente que haya en este, la tecnología con la que cuentan, de las políticas que lo rijan, así como la concepción de trabajador que se tenga y la disponibilidad de recursos que se tengan; además, bajo esta perspectiva, no se puede analizar una compañía con otra, o una misma empresa en épocas diferentes ya que los elementos que se mencionaron anteriormente van a variar, por lo que recursos humanos debe tener estos cambios en cuenta para la planeación e intervención que quiera realizar.

Finalmente, es importante destacar, como lo hace Chiavenato, que a pesar que el área de recursos humanos se encuentra encargado de la promoción de un desempeño laboral eficiente, éste necesita el apoyo del resto de la compañía para que esto se pueda cumplir, en palabras del autor “cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento” (Chiavenato, 1982, pág. 116), es decir que la responsabilidad de un adecuado manejo del personal recae en toda la organización. Los directivos pueden considerar a este departamento como una fuente de ayuda, es por esto que, bajo el modelo base de esta investigación, la asesoría debe ser buscada y no impuesta (Chiavenato, 1982), lo cual demuestra la importancia y vitalidad de la existencia de este campo dentro de cualquier empresa, ya que su buen manejo conduce al aumento de la competitividad interna y externa organizacional.

6. Metodología

6.1. Diseño

Esta investigación consiste en un estudio no experimental ya que el fenómeno que se va a estudiar, paternidad, ya habrá ocurrido en el momento de realizar la investigación, así como el hecho de que el grupo del estudio, hombres padres, ya va a estar formado (Briones, 1996). Será una investigación transeccional ya que permitirá describir la relación entre las variables en un periodo de tiempo determinado; además, para recolectar y analizar los datos se usará una metodología cualitativa con un diseño fenomenológico.

6.2. Participantes

Este estudio está dirigido a la participación de hombres mayores de edad que se encuentren vinculados directamente a una organización con ánimo de lucro dentro del perímetro urbano de Santiago de Cali, que tengan a su cargo por lo menos un/a hijo/a que haya nacido en los últimos siete meses. Serán escogidos a través de un muestreo no probabilístico ya que no se pretende generalizar en términos de probabilidad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Así mismo,

los sujetos participantes del estudio van a estar relacionados con las características del estudio, por lo que será una muestra homogénea a todos los participantes tener un mismo perfil o uno muy similar; también, será una muestra de participantes voluntarios ya que se busca que respondan afirmativamente a una invitación de participación (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010). La unidad de análisis será el grupo de hombre padres de familia que cumplan con las especificaciones anteriores. Este ejercicio, está caracterizado por dos grupos de individuos: el primero perteneciente a una organización donde las políticas orientadas al bienestar de sus trabajadores son muy evidentes, y siendo el segundo conglomerado aquellos sujetos cuyas compañías no cuentan con este tipo de beneficios.

6.3. Instrumentos

Entrevista semiestructurada: Se va a contar con una guía de preguntas que se le harán a los participantes, pero el entrevistador tendrá la libertad de introducir interrogantes adicionales si las encuentra pertinentes para precisar los conceptos que se están indagando o de ampliar la información que el entrevistado ha proporcionado; es decir, todas las preguntas no están predeterminadas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Dentro del instrumentos, se tuvieron como base sesenta y ocho (68) preguntas, de las cuales algunas no se interrogaron en todos los sujetos, así mismo en el transcurso de las entrevistas fueron surgiendo nuevos interrogantes que no se tenían presupuestados. La estructura de las entrevistas fue la siguiente:

<i>Categoría</i>	<i>Subcategorías</i>	<i>Definición</i>	<i>Indicadores</i>
------------------	----------------------	-------------------	--------------------

Masculinidad	Rol social	Las expectativas sociales del hombre frente al rol masculino dado su contexto	Ideal Masculino
			Rol familiar
			Hombre colombiano
			Exigencias sociales
	Crianza	Prácticas de crianza vivenciadas por el hombre desde su seno familiar	Referente masculino
			Red familiar
			Referencias de género
Manifestaciones de lo masculino	Las diferentes expresiones, o la falta de éstas, de emocionalidad en relación al rol masculino	Recursos emocionales	
		Búsqueda de ayuda	
Paternidad	Encuentro con la paternidad	Percepción del hombre de su experiencia como padre	Experiencia personal
			Aprendizaje
			Confrontación
			Responsabilidad
			Encuentro con el hijo/a
	Modelo de paternidad	Características que conforman el modelo de paternidad que posee el hombre	Origen
			Ideal paterno
	Reflejo en la sociedad	Como es la percepción que se tiene acerca del rol parental en la sociedad	Expectativas sociales
			Padre colombiano
Mundo laboral/Mundo familiar	Afectación mutua	Indagar cómo se experimenta el flujo de cargas entre estas dos esferas de la vida	Interacción
			Mundo laboral
			Mundo familiar

Desempeño laboral	Trabajo actual	Cuáles son las condiciones laborales de su empleo actual	Satisfacción laboral
			Liderazgo
			Herramientas
	Sujeto como trabajador	El hombre padre en relación al trabajo	Percepción
			Expectativas laborales
			Relaciones laborales
Cultura Organizacional	Trabajador como padre	Como la organización percibe al nuevo padre	Apoyo
			Visión de padre
	Motivación	Factores que fortalecen o debilitan el compromiso del trabajador hacia la organización	Empatía hacia el trabajador
			Fuentes de motivación

6.4. Estrategia de Recolección de Datos

Análisis documental de la investigación: Previamente a la estructuración de la entrevista se han interpretado investigaciones previas acerca del tema, y se ha indagado acerca de los conceptos que conforman el trabajo para poder construir las entrevistas.

Entrevista Semiestructurada: Se realizarán entrevistas individuales semiestructuradas ya que “da la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág.418).

6.5. Procedimiento

Primera fase: Se contactará a los individuos que cumplan con las características expuestas, y que deseen participar, por lo que se seleccionará la muestra de acuerdo con las propiedades planteadas de los sujetos.

Segunda fase: Se realizará la entrevista semiestructurada a los individuos participantes en el estudio.

Tercera fase: Se analizará los resultados obtenidos de las entrevistas a través de la técnica de análisis de datos seleccionada

6.6. Análisis de datos

Para realizar el análisis de los datos obtenidos se hará uso de la técnica de *Análisis de Contenido*, el cual consiste, según el investigador Jaime Andréu Abela, en una herramienta de interpretación de textos que en este caso serían las transcripciones de las entrevistas hechas a los

participantes de la investigación con el objetivo de aprovechar que este instrumentos tienen la capacidad de “albergar un contenido que leído e interpretado adecuadamente nos abre las puertas al conocimientos de diversos aspectos y fenómenos de la vida social.” (Andréu, 2001, pág. 02). Cabe aclarar, que la lectura de estos documentos y herramientas se va a hacer siguiendo la lógica del método científico, es decir que va a ser “sistemática, objetiva, replicable, y válida” (Andréu, 2001, pág. 02); además, se pretende hacer análisis tanto del contenido latente de los instrumentos, como el contenido manifiesto de los mismos, por lo que requiere de un alcance tanto objetivo como subjetivo por parte del investigador. Todo esto se realizará sin perder de vista el contexto bajo el cual se está trabajando ya que, según Andréu, el texto es “un marco de referencias que contiene toda aquella información que el lector puede conocer de antemano o inferir a partir del texto mismo para captar el contenido y el significado de todo lo que se dice” (Andréu, 2001, pág. 02).

La técnica de *Análisis de Contenido* se utilizará para poder realizar el análisis de las entrevistas semiestructuradas, con esto no se pretende analizar el estilo del texto sino las ideas plasmadas en él: el significado de las palabras, frases o temas que resulten relevantes o llamativas (López, 2002). Autores destacan que, para un buen uso de esta técnica, es necesario hacer un esfuerzo en la interpretación; así mismo, hacen énfasis en que “el análisis de contenido se mueve entre dos polos: el del rigor de la objetividad y el de la fecundidad de la subjetividad” (López, 2002, pág. 173)

7. Resultados y Análisis

Debido a que este trabajo corresponde a una investigación cualitativa, y que el instrumento que se utilizó responde a esta metodología, se obtuvo una gran cantidad de información de la cual es necesario rescatar los elementos más significativos que permiten cumplir con el objetivo del estudio. Como se definió en esta tesis, se va a realizar un *Análisis de Contenido* el cual va a permitir analizar las ideas plasmadas en el instrumento por parte de los participantes, tanto desde una perspectiva objetiva como subjetiva (López, 2002), desde la interpretación del significado de las palabras, frases o temas expresados bajo los parámetros de la categorías, subcategorías, la definición de las mismas, e indicadores que permitan acceder a dicha información. Estos elementos, desde esta técnica, permitirán abordar y aprovechar el contenido de los relatos que los participantes brindaron para poder abrir “las puertas al conocimiento de diversos aspectos y fenómenos de la vida social.” (Andréu, 2001, pág. 02); así como el que se realice la indagación de esta problemática desde un perspectiva científica, por lo que se va a poder estudiar de manera ordenada, neutra, legítima y que se pueda reproducir (Andréu, 2001). Las entrevistas, se estructuraron del tal manera que se pudiera indagar sobre las categorías de *Masculinidad*, *Paternidad*, *Mundo laboral/Mundo familiar*, *Desempeño laboral* y *Cultura Organizacional*, cuyo significado e interrelación, a través de sus subcategorías e indicadores, dieron respuesta al interrogante de esta investigación.

7.1. Masculinidad

7.1.1. Rol Social

Dentro de la categoría de *Masculinidad* se incluyeron cuatro (4) subcategorías. La primera corresponde al *Rol social* del hombre o de la figura masculina, con el cual se buscó indagar qué concepto o idea existe en el imaginario de la población acerca del rol masculino o del hombre dentro de la sociedad, si perciben que el hombre es aquel sujeto descrito por Seidler, Dawes, Rice, Oliffe, y Dhillon (2016), como alguien impasible, con emocionalidad restringente e independiente, junto a la idea tradicional del hombre como el encargado principal de suplir las necesidades económicas de su hogar: lo cual da cuenta que los roles en nuestra sociedad no están dados por la biología sino que son configuraciones sociales y psicológicas que se dan como respuesta a las exigencias de una sociedad y una época en particular, por lo que las características de las mismas se distinguen según “la clase social, la raza, el grupo étnico, la orientación sexual, la etapa de vida en que se encuentre la persona y la era histórica en la que se ubique” (Levant, 1996, pág. 260). En el contexto latinoamericano, este rol está acentuado por propiedades que apuntan a la dominación, traducida en comportamientos ligados a la “independencia, agresividad y competencia” (Keijzer, 2006, pág. 01). Para poder hacer referencia a esta subcategoría, se utilizaron como insumos diferentes indicadores que pudieran dar cuenta de las características anteriormente mencionadas, en este caso en particular se usaron cuatro: a) *Ideal Masculino*, el cual dio como resultado que para la población entrevistada el hombre ejemplar es aquel capaz de cumplir con las responsabilidades tanto laborales como familiares, como lo vive el *Sujeto J* al describir que un hombre ideal es aquel “que pueda trabajar para su familia sin olvidar que en la casa también hay cosas para hacer”, así mismo “un hombre ideal debe ser útil a la sociedad y tiene que cumplir con sus responsabilidades tanto laborales como con la familia” (*Sujeto B*); también, destacaron que el rol masculino debe estar fundamentado en acciones de respeto hacia el otro por lo que debe ser cariñoso y debe tener

conciencia que sus acciones pueden afectar a otros, en palabras del *Sujeto M* “el hombre a nivel de sociedades es una persona que identifique su rol en la sociedad y que sea consciente que sus acciones también pueden afectar a otros individuos”, además no solo lo describen como “un hombre responsable, cariñoso, equilibrado, un hombre maduro...no es simplemente llevar la comida y dar el aporte económico sino también es dar un soporte espiritual, ser un buen compañero, un buen amigo” (*Sujeto G*) sino también expresaron “me parece súper importante que el hombre no sea machista que sea responsable, amoroso” (*Sujeto D*), así mismo el *Sujeto B* expresa que “yo creo que la sociedad en que estamos es muy machista porque conozco compañeros de la Universidad y del trabajo y me dicen que porque no salís, qué porque te mandan y esas cosas, entonces no comparto mucho su idea”

El segundo indicador de esta subcategoría, hace referencia al *Rol Familiar* del hombre. Acorde con el discurso de los sujetos, para la mayoría este papel, o las expectativas que se tienen del hombre en este ámbito, no está definido ya que la mayoría no respondió ante este interrogante; a pesar de esto, se pudo rescatar que para el *Sujeto D* el hombre debe ser el pilar de fuerza dentro de la familia: “creo que el hombre debe demostrar muchísimas cosas a las mujeres...así uno se siente tocado por la cosas y todo, uno siempre intenta demostrar la fuerza y la fortaleza para seguir adelante”, al mismo tiempo experimentan esta figura como una ambigua ya que “el papel del hombre en la familia es algo dividido...no tengo problema con ser amo de casa” (*Sujeto B*).

Como tercer indicador, se indago sobre la percepción que tiene la población acerca del *Hombre Colombiano*; la mayoría de sujetos convergieron en que en este aspecto los hombres

tienen poca responsabilidades en las tareas del hogar, como lo expresa el *Sujeto J*: “muchos crecieron sin saber cocinar, sin saber prender una lavadora, sin tener el hábito de tender su cama, de recoger los calzoncillos de la ducha, esa es la realidad.”, al mismo tiempo consideran que en este patrón predominan actitudes machistas “yo creo que la sociedad en que estamos es muy machista” (*Sujeto B*), en palabras del *Sujeto J* “sí he visto que en la cultura general es un machismo donde el hombre no se ocupa de nada de la casa, donde las mujeres son para cocinar y limpiar y bueno que entre más viejas tenga soy más macho”; se debe agregar el punto de vista del *Sujeto A*, el cual vive este aspecto así: “en general lo que he visto es que los hombres son machistas en algunos casos, o sea he visto más casos de machismo que el hombre que colabora en la casa con las tareas del hogar, que supuestamente son de mujer”; simultáneamente, está la creencia que el hombre colombiano prototipo carece de una estabilidad emocional “el hombre colombiano es muy inestable emocionalmente porque es muy inconforme, entonces siempre quiere como cosas diferentes cosas nuevas, siempre ve las relaciones como a corto plazo entonces nunca profundiza. Yo diría que es muy superficial” (*Sujeto G*), así mismo el *Sujeto D* considera que “es como un picaflor que va enamorando a todas las chicas, de salir cada fin de semana con chicas y de tener muchas amigas y salir con ellas, que la rumba...”.

Finalmente, el cuarto indicador que se trabajó desde esta subcategoría fue *Expectativas Sociales* frente al rol masculino, en la cual hay vivencias sobre tener que restringir y limitar las expresiones de emocionalidad, “es desde la familia que se inculca que tiene que hacer el hombre, que no debe llorar y que tiene que hacer la mujer, tiene que jugar con muñequitas...hombre tiene que estar jugando con carritos y otras cosas” (*Sujeto M*), por otro lado se espera que el hombre sea el sustento económico de la familia y que guarde estabilidad tanto familiar como

laboralmente, según el *Sujeto G* “en cuanto a la sociedad las personas buscan personas, valga la redundancia, que puedan tener estabilidad tanto emocional como económicamente”; no obstante, se percibe falta de claridad en esta demanda, “la sociedad espera mucho pero exige poco, la sociedad espera que los hombres sean modelos y que son ideales pero se conforman con muy poco” (*Sujeto G*), así como lo manifiesta el *Sujeto D* “en estos momentos no, hasta el momento no siento eso”; otro rasgo de este indicador corresponde a la idea que se tiene acerca que el hombre debe ser el líder en la toma de decisiones en la familia, como lo expresa el *Sujeto A*: “el hombre es el que debe llevar el orden en todo iniciando en la familia,...el hombre es el que debe tener ese liderazgo... que sea el primero que demuestre las cosas”.

Teniendo en cuenta, los aspectos expuestos anteriormente acerca de la subcategoría *Rol Social*, se infiere que el rol masculino en relación a las sociedad donde se encuentran, es vivido por la población estudio como la obligación de cumplir tanto con las responsabilidades laborales, traducidas en obligaciones económicas, como con los compromisos dentro del hogar del cual hace parte, sin embargo experimentan que este último rol no está claramente definido por lo que no saben qué esperan de ellos dentro de la esfera familiar; así mismo, se les pide que sean cariñosos, pero por otra parte deben ser la piedra angular de la familia y para lograr esto se les exige que restrinjan su emocionalidad y afectividad, por lo que estas características entran en conflicto y no permiten que este papel del hombre sea fácil de digerir para los sujetos que lo viven. En contraste, el hombre colombiano es comprendido como alguien con poca o nula responsabilidad en las obligaciones familiares, incluida la crianza de sus hijos/as, además de presentar inestabilidad en la experimentación de sus emociones, por lo que se puede considerar

que este arquetipo de hombre no encajaría dentro del ideal del rol masculino, respecto a la sociedad en la que nos ubicamos.

7.1.2. Crianza

La segunda subcategoría corresponde a *Crianza*, ésta buscó dar cuenta de los referentes de masculinidad que tengan los sujetos población y el origen de estos. Como lo expone Levant (1996), los componentes característicos del rol masculinos son “comportamiento violentos y agresivos, la devaluación de la mujer, el miedo u odio hacia los homosexuales, el desinterés por la paternidad y la negligencia o falta de interés de cuidar de su salud” (Levant, 1996, pág. 259), los cuales se pueden concebir como el resultado de la formación dada por los padres, los maestros y demás personas alrededor del niño cuando se da su inmersión a la socialización.

Autores, han señalado que estas características se interiorizan a través de un proceso cultural, que mientras se está vivo nunca termina, con el cual se busca que el sujeto incorpore “las formas de representarse, valorar, y actuar en el mundo” (Keijzer, 2006, pág. 02). Para poder dar cuenta de este constructo, se tuvieron en cuenta tres (3) indicadores; el primero de ellos corresponde a el *Referente Masculino*, el cual en todos los casos corresponde a la figura masculina y parental con la que el sujeto vivió en su niñez, sin ser necesariamente su padre biológico, “me crié con mi padrastro” (*Sujeto B*), “fueron mi padre y mi abuelo, ellos dos sobre todo pero pues no estando de acuerdo con todo lo que hacían” (*Sujeto J*), desde la perspectiva del *Sujeto G* “pienso que el primer maestro que uno tiene en la casa es la persona con la que uno convive, la familia con la que uno crece...siento que me identifico mucho con él, incluso mi familia me identifican con él”,

así mismo el *Sujeto D* hace alusión a su padre como el referente de hombre: “siempre a mi padre lo he visto cómo una persona increíble, mi padre era algo increíble porque nos sacó adelante de todas las situaciones que llegó a afrontar”. No obstante, desde lo vivido como población se evidencia que aquellos que percibieron a ese referente masculino como una figura cariñosa y respetuosa ven en sí mismos características de ellos, como lo expresa el *Sujeto J* “como padre él es muy cariñoso, siempre luchando por mantener todo al día en la casa”, así mismo “tengo cosas que recuerdo mucho, los que le decía a uno, él contaba muchas anécdotas como para modelarle a uno la vida, situaciones que se presentan, cómo actuar, cómo comportarse” (*Sujeto A*), además el *Sujeto D* manifiesta que en él percibe muchas características de ese modelo masculino: “todo lo que me enseñó a ser: responsable, respetuoso, valorar todo lo que tenemos, entonces esas son cosas que indirectamente uno ha aprendido”; en contraste con lo anterior, está el caso del *Sujeto M*, el cual percibió a su referente masculino como alguien ausente y estricto por lo que percibe que actualmente cuenta con más características de su referente femenino/maternal “creo que tengo más cosas de mi mamá porque mi papá toda la vida ha trabajado...entonces el es super serio, muy estricto, poco cariñoso y yo soy lo contrario con mi hija”.

El segundo indicador de esta subcategoría, corresponde a *Red Familiar*, el cual busca dar cuenta del conjunto de personas con el cual fueron criados. De manera unánime hubo la presencia de una figura materna, en ocasiones acompañadas de una figura en representación del rol masculino y presencia de hermanos o hermanas, “yo me crié con unos tíos, una pareja era un tío y una tía por parte de madre” (*Sujeto G*), o en el caso del *Sujeto A* “(me crié) con mi mamá, mi papá y dos hermanos más”, así mismo “yo me crié con mis papás, papá y mamá” (*Sujeto D*), con esto se puede deducir que dentro de la población existen diferentes modelos de familia por lo

que han vivido y significado el rol masculino dentro de ese conjunto de personas de maneras particulares. El tercer indicador de *Crianza*, compete a *Referencias de Género*, en el cual se refleja que para los sujetos hay responsabilidades divididas entre el rol masculino y el rol femenino, “vengo de una familia donde la mujer está en la casa, es ama de casa y el hombre es el que cubre todas las necesidades económicas...trabajando buscando el sustento” (*Sujeto G*), a su vez el *Sujeto D* destaca que “mi mamá siempre fue la encargada del tema de la casa, de la comida, de hacer comida, de servir comida”; simultáneamente, se encuentra vivencias donde esta división no está tan marcada como en el caso del *Sujeto J*: “pienso que la sociedad nos imprime unos cánones de conceptos que te dicen el hombre hace esto y la mujer hace eso pero para mí cualquiera, tanto hombre como mujer, es capaz de ser cualquier cosa.”; este fenómeno se ve reflejado en la percepción que tienen los hombres acerca que la autoridad en el hogar, en relación a la toma de decisiones, corresponde a la figura maternal “la autoridad siempre es la mamá y uno siempre iba primero a la mamá a pedirle un permiso y para poder hacer las cosas o sea en la parte monetaria era mi papá” (*Sujeto J*). Teniendo en cuenta lo anterior, se ve al rol masculino dentro de la familia como el encargado de cubrir las necesidades económicas de la familia; en contraste a lo que ellos experimentaron, consideran que en la actualidad esta división de tareas ya no es tan marcada, en palabras del *Sujeto M* “si tú quitas preconceptos que nos han metido desde la familia y el colegio creo que es un solo ser humano que es capaz de hacer las dos funciones sin ningún problema”, así como desde la visión del *Sujeto D* “todo se ha compartido, el tema de que no sólo las mujeres son las que hacen la comida”.

A partir de los indicadores expuestos, se puede inferir que los padres entrevistados vivieron su *Crianza* a través de familias configuradas de diferente manera unas de otras, el único

elemento que fue constante durante las entrevistas fue la presencia de una figura materna, por esto experimentaron a este personaje como la autoridad en esta etapa de sus vidas. Además, hay que mencionar que para ellos las tareas o responsabilidad estaban divididas según el género: la madre era la encargada del cuidado del hogar y de los hijos, y el padre tenía el compromiso de ser el sustento económico de la familia; por este distanciamiento del padre de las dinámicas del hogar, algunos hombres se sienten más identificados con la figura femenina de su crianza, es así como aquellos que percibieron a sus padres como figuras cariñosas, respetuosas y responsables ven en ellos características del referente masculino; ahora bien, la población estudio experimental que esta división en los roles en la actualidad se han transformado y son más permeables.

7.1.3. Manifestación de lo Masculino

La tercera subcategoría de *Masculinidad*, corresponde a *Manifestación de lo Masculino*, la cual busca indagar sobre la manifestación de diferentes expresiones, o la falta de ellas, de emocionalidad en relación al rol masculino, ya que como lo expone Levant (1996), la introducción a esta representación por parte de los padres, cuidadores y maestros al niño, está dado por la indicación de deber controlar y reprimir los comportamientos y las expresiones emocionales, especialmente las que muestran vulnerabilidad debido a que no es lo esperado socialmente. Conjuntamente, se busca corroborar la teoría que expone que los hombres o personas que encarnan el rol masculino, poseen la representación acerca que los únicos que tienen que hacer uso de los servicios de salud, y en relación preocuparse por su propio bienestar, son “las mujeres, los niños y los ancianos, y los hombres consideran que no encajan en ninguna

de esas categorías” (Keijzer, 2006, pág. 07). En relación a esto, se destaca que una de las características relacionadas espontáneamente con la masculinidad, es la pobre iniciativa en la búsqueda de ayuda frente a diferentes inconvenientes o situaciones problemáticas, especialmente en la búsqueda de ayuda psicológica, ya que esto iría en contra de la norma social relacionada con la represión de lo emocional de la vida del hombre (Keijzer, 2006). Con el fin de indagar estas afirmaciones, se usaron como insumos dos (2) indicadores; el primero de ellos hace referencia a *Recursos Emocionales*, con el cual se pudo evidenciar que para la población estudio es difícil expresar emociones o sentimientos, como lo expone el *Sujeto M* “yo creo que no se me facilita emocionalmente porque por ejemplo mis padres son así medio serios, y yo no soy así especial, yo los quiero y los amo pero no se los expreso”, así mismo “yo prefiero comerme las cosas y me quedo callado, esperando simplemente que las cosas pasan...las cosas después pasarán o después me estrellare...prefiero no comentarle a nadie ni decirle nada a nadie sino que me lo trago” (*Sujeto D*), por otro lado el *Sujeto G* expresa haber transformado ese comportamiento: “he aprendido a expresarme pero en un principio me costaba mucho trabajo pero ahora puedo expresarlo y creo que es la mejor forma de solucionar cualquier situación”, también “se me dificulta, pero con el tiempo ya uno va reflexionando sobre uno mismo, entonces ya trata de mirar cómo sacarlo o como poderlo expresar” (*Sujeto A*), en contraste hay un vivencia positiva por parte del *Sujeto J* el cual vive su emocionalidad constantemente “si me molesta algo lo digo y si estoy bien también lo digo porque es lo mejor, si uno se queda callado se queda con un taco en la garganta”, resulta interesante que este mismo participante fue el único que manifestó haber percibido a su referente masculino como alguien cariñoso y el cual se involucraba constantemente en las tareas y responsabilidades del hogar “siempre me acuerdo

tanto de mi padre como de mi abuelo verlos metidos en la cocina ayudando a mi mamá a cocinar...ellos en mi casa siempre estuvieron ayudando” (*Sujeto J*) .

El segundo indicador que respalda *Manifestaciones de lo Masculino*, corresponde a *Búsqueda de ayuda* en el cual se observan dos variantes, la primera hace referencia a la preferencia de una parte de la población de buscar ayuda, al enfrentarse a algún imprevisto, en una figura femenina o maternal como lo expone el *Sujeto J* “más con ella (madre) porque con mi papá yo lo llamo y es como “papi estoy bien o estoy mal” y hasta ahí llega porque no tiene una palabra de aliento, no es muy bueno en eso la verdad”, así mismo “yo creo que todas las personas tienen una persona con la cual uno para apegarse, en mi caso es mi hermana, yo hablo mucho con mi hermana cuando tengo alguna situación se la comento a ella” (*Sujeto G*); la otra variante, corresponde a enfrentar los problemas solos, sin buscar ayuda, “siempre trato de afrontarlo yo solo...por lo general me quedo callado” (*Sujeto D*), también el *Sujeto A* expresa que “yo ahora inicialmente pienso es en Dios porque no hay ninguna persona que le pueda ayudar a uno más que él”. En síntesis de la subcategoría en cuestión, se puede decir que en su mayoría, a excepción de dos (2) padres, les cuesta buscar ayuda en algún par, por lo que prefieren afrontar solos las dificultades que se les presentan, es decir que hay una dificultad por expresar sus emociones o sentimientos; sin embargo, cuando las expresan lo hacen con una figura femenina, por lo que se puede decir que este símbolo es de confianza y tranquilidad para ellos. Conviene señalar que los sujetos, quizás dadas las exigencias sociales actuales, se encuentran realizando un esfuerzo para ser más expresivos y comunicar sus emociones especialmente con sus parejas e hijos.

Considerando lo que se ha expuesto hasta el momento acerca del fenómeno de la *Masculinidad*, se puede inferir que los hombres en la actualidad están experimentando una contradicción entre las expectativas sociales que se tienen sobre el rol masculino y las enseñanzas que se les brindan durante su crianza y educación acerca de lo que es ser hombre y como se deben comportar. Lo anterior, apoyaría lo expuesto por *La Nueva Psicología del Hombre* de Levant (1996) acerca del aumento de las presiones que viven los hombres, las cuales se relacionan directamente con transformaciones en las conductas esperadas: la sociedad moderna desea que el hombre sea capaz de comunicar sus sentimientos más profundos, por lo tanto que sea comprometido con sus relaciones sentimentales, que se involucre en el cuidado y crianza de sus hijos, que tome responsabilidad en el cuidado de la casa, entre otros (Levant, 1996); sin embargo, lo que se le enseña desde su seno familiar y sociedad es que debe restringir su vida emocional, que sea autosuficiente y que busque un estatus social superior al de los sujetos que lo rodean (Levant, 1996); lo anterior se ve en la población estudio de la cual se espera que sean la piedra angular de su familia, que sean el líder de la misma y para lograr esto deben limitar la expresión de sus emociones, al mismo tiempo se les exige ser cariñosos y ser un modelo a seguir de sus hijos, no obstante se les dificulta buscar ayuda y apoyo frente a situaciones complejas por lo que se repite el patrón del rol masculino que ha llevado al hombre a una crisis que se evidencia en la confusión y desorientación frente a su propia masculinidad, no saben con certeza que hacer, como sentirse o que es lo correcto frente a su identidad, en palabra de Levant “los roles de género actuales son contradictorios e inconsistentes” (Levant, 1996, pág. 260). Sin embargo, todos los sujetos no viven esta transgresión de la misma manera, la intensidad con la que la experimenten va a depender de cuán arraigado este el rol masculino tradicional a su identidad, por esto hay casos donde el sujeto acepta con facilidad y poco

traumatismo la nueva demanda ya que desde su crianza, y a partir de su referente masculino, dichas características estaban presentes. Tener en cuenta estos aspectos es de suma importancia a la hora de llevar a cabo un proceso psicológico, ya que esta inconsistencia entre lo esperado y lo enseñado se puede reflejar en problemas en la transferencia con el profesional de la salud mental, y problemas en la asistencia y compromiso con la terapia (Seidler, Dawes, Rice, Oliffe, & Dhillon, 2016); esto se puede justificar en la dificultad que los hombres presentan a la hora de verbalizar sus necesidades y preocupaciones referentes a la salud ya que socialmente esto está visto como una “demostración de debilidad, de feminización frente a los otros” (Keijzer, 2006, pág. 07). Adicionalmente, desde este estudio se plantea que al momento de buscar ayuda o apoyo, por parte de los hombres o sujetos relacionados al rol masculino, lo hacen hacia una figura femenina, por ejemplo su madre o hermana, esto se puede dar gracias a que estas figuras son las más recurrentes durante su crianza y pueden que sean percibidas como alguien de confianza y orientación, esta situación se ve intensificada en esta investigación dado que la mitad de la población se encuentra sin su familia en la misma ciudad por lo que hay ausencia de contacto directo con su círculo familiar inmediato.

Otro de los aspectos contradictorios que se pueden concluir frente al fenómeno de la *Masculinidad*, a partir de las vivencias de la población estudio, es que el hombre tiene el deber de cumplir tanto con las responsabilidades laborales, que se ve reflejado en su compromiso con ser el sustento económico de la familia, y la obligación de involucrarse en actividades del hogar; no obstante este último papel, no es claro para los hombres al no estar adecuadamente definido socialmente. Es así como se deduce un esfuerzo por parte de estos sujetos en adaptarse a las nuevas exigencias y hacerle frente a estos nuevos compromisos para los cuales no estaban

preparados ni habituados debido a la brecha que existe en la socialización de estos comportamientos, lo cual se puede derivar en una disminución en la calidad de su salud mental ya que si el hombre percibe que no cuenta con estos rasgos dentro de su personalidad puede desencadenar episodios de depresión (Lara, 1991).

7.2. Paternidad

La segunda categoría que hace parte del estudio, corresponde a *Paternidad*. Para realizar esta indagación, se utilizaron tres (3) subcategorías: *Encuentro con la Paternidad*, *Modelo de Paternidad* y *Reflejo en la sociedad*.

7.2.1. Encuentro con la Paternidad

La primera hace referencia a la percepción de cada individuo con la aproximación a la paternidad, esta va a depender de la identidad masculina que se posea ya que “la paternidad es una de las formas sociales mediante la cual esta se expresa” (Velázquez, 2004, pág. 48); así mismo, la historia de vida de cada individuo y que significado le ha dado este al ser padre va a influir en su enfrentamiento a este nuevo mundo (Keijzer, 2006). Desde una perspectiva tradicional, se ha considerado al padre como el sujeto protector y proveedor dentro de la familia, mientras que a la mujer se le han asignado las tareas de cuidado y crianza de los hijos. (Velázquez, 2004); para dar cuenta del *Encuentro con la Paternidad*, se tuvieron en cuenta cinco (5) indicadores, los cuales permiten abarcar este momento de la vida de estos sujetos. En primer lugar, se indaga sobre la *Experiencia Personal* de los padres, que en general es percibida como

un momento complejo “hasta el momento ha sido muy difícil” (*Sujeto B*), en palabras del *Sujeto D* “Es complicadísimo, yo creo que eso cambió en un 80% todo la relación con mi esposa”, aún más es percibida como un tiempo abrumador “la verdad la paternidad abruma, por más que te digan lo difícil que es uno nunca va a asimilar lo difícil que es, pero no imposible” (*Sujeto M*), simultáneamente el *Sujeto A* lo ha experimentado diferente “si pensaba que iba a sentir cosas diferentes, tenía expectativas que me iba a sentir mejor en el momento que viera al niño iba a sentir algo como una explosión de felicidad pero no fue así, pero igual siento felicidad.” y agotador “es agotador pero pues me encanta estar con ese muchacho” (*Sujeto J*), así mismo está la vivencia de “así tu estés preparado la paternidad es algo complicado...Es un cambio un poco abrupto, entonces a mí me parece que la paternidad abruma en general” (*Sujeto G*). La razón principal por la cual tienen esta percepción, es debido a la privación de tiempo que tienen para realizar otras actividades aparte del cuidado de sus hijos “por el trabajo, por el tiempo, es una transición pasas de tener muchísimo tiempo a no tener nada entonces todo tu tiempo se lo dedicas a una persona y ahora necesitan mucho cuidado, muchísimo cuidado” (*Sujeto B*), así como lo vive el *Sujeto M* “te toca ceder poder, por ejemplo todos los fines de semana yo montaba bicicleta y ya no puedo...entonces tienes que estar sacrificando tiempo...ya no te inviertes tiempo en ti sino en tu hija y en tu pareja” . Por otro lado, está la vivencia de la paternidad como una fuente de motivación para progresar como sujetos y como familia, como lo ha experimentado el *Sujeto J* “si uno antes quería dar sólo lo mejor ahora quiere darlo más porque estoy pensando en no sólo mi futuro sino en el de él y en el de su mamá”; así mismo “ahorita por temas de presupuesto estamos viviendo con mis papás pero estamos organizando una casa en Palmira, entonces la idea es irnos para allá” (*Sujeto D*).

El segundo indicador dentro de la subcategoría en cuestión, hace referencia al *Aprendizaje* que han obtenido los sujetos hasta el momento en esta nueva etapa como padres. De esta unidad se destaca como los hombres disfrutaban de los pequeños detalles en los momentos que comparten con sus hijos, “Ver a la niña, la satisfacción es sólo verla y ya, la puedes tener aquí llorando que no quiere comer y que se hizo en la ropa o cualquier cantidad de cosas, pero siempre la satisfacción es el hijo” (*Sujeto M*), los pequeños gestos “lo más bonito es una sonrisa de él, eso compensa lo demás” (*Sujeto B*), en palabras del *Sujeto G* “Compartir con una persona que te cambia la vida por completo, eso es como lo más gratificante, verlo crecer, verlo desarrollarse, ver cómo evoluciona es fantástico”, así mismo “Lo que más he disfrutado es verlo a él, como con esa inocencia, una persona que está sin ninguna contaminación de este mundo” (*Sujeto A*); aún más, algunos lo describen como una nueva forma de amor que nunca antes habían experimentado, como es el caso del *Sujeto D* “como que uno todavía no cree que tiene una hija, eso es increíble; y el amor incondicional que uno siente por esos niños”, también “es cómo descubrir esa forma de amor que uno no conocía, una forma de amor que uno nunca había experimentado y que yo creo que por nadie más uno la experimenta” (*Sujeto J*). Más en esta etapa, existe la experiencia de momentos retadores y de incertidumbre, como lo experimenta el *Sujeto M* “mi única preocupación es a futuro...el día a día uno lo controla...pero sí me preocupa en el futuro el contexto social, político, económico y ambiental porque se que vamos para abajo”, así como “de pronto un poquito al principio la preocupación de que el niño saliera bien que saliera completo” (*Sujeto G*), otra preocupación que se hace visible es el poder lograr dividir el tiempo entre el trabajo y las actividades de crianza “ahora está el reto de poder coordinar los viajes para poder recogerlo porque es cómo encontrar la forma de que no me afecte mi trabajo y poder que lo cuiden bien” (*Sujeto J*), en palabras del *Sujeto A* “La responsabilidad, uno ya no

es el dueño de su tiempo antes teníamos mucho tiempo para hacer cosas de nosotros, lo que uno quisiera, ir a cine, ver películas hasta tarde, ahora ya todo eso se cortó”. Es así que, que la población estudio da como principales recomendaciones a futuros padres la paciencia “paciencia porque por más tranquilo que seas cuando estás estresado trasnochado agotado...no te aguantas a nadie” (*Sujeto M*), otros rescatan el tener presente los compromisos que se adquieren en esta etapa “tener la situación clara, que traer una persona al mundo es una responsabilidad...uno tiene que tener claro es que uno debe seguir adelante siempre por encima de cualquier situación con la pareja” (*Sujeto A*), como lo expresa el *Sujeto G* “ser padre es una responsabilidad muy grande, si quieres ser un buen padre, si quieres asumir el rol bien porque es de tiempo completo o sea uno no puede ser padre un día y al otro día no serlo”, otros destacan emociones positivas “Que salga a cine y aproveché, sí que aproveche mientras. Y qué le va a llegar el mayor regalo que le va a venir” (*Sujeto J*), en palabras del *Sujeto D* “Que se prepare para ser feliz porque eso es increíble, es supremamente increíble, que lo disfruten al máximo que es increíble convertirse en papá”.

El tercer indicador del *Encuentro con la Paternidad* corresponde a *Confrontación*, el cual da cuenta que el anhelo de los padres participantes es contar con un trabajo que le brinde la oportunidad de estar más tiempo en su hogar junto a su hijo/a y pareja, como lo manifiesta el *Sujeto G* “lo único que cambiaría sería mi horario de trabajo para pasar más tiempo con mi hijo”, otros modificarían su realidad económica “De pronto hubiera sido chévere tener otro trabajo, no porque el que tenga no me guste sino un trabajo diferente o no tener trabajo. Digamos tener mucho dinero y poder estar en la casa todo el tiempo con ella.” (*Sujeto M*) o en palabras del *Sujeto D* “cambiaría la situación financiera muchísimo, hubiera cambiado el estar en una situación económica muchísimo mejor desde el principio”, así como hay otros que se sienten

conformes con su situación actual como el *Sujeto J* “yo creo que todo es necesario, si está pasando por lo que es necesario que pase”, al mismo tiempo “No, en este momento nada, todo lo que está pasando es lo que tiene que pasar y simplemente acepto lo que llega, sea bueno o sea malo lo trato de de aceptar” (*Sujeto A*). Posteriormente, se trabajó *Responsabilidad* como cuarto indicador de esta subcategoría, en donde se indago las diferentes tareas que se le han asignado a los padres durante este periodo, se destacan las responsabilidades relacionadas a dar apoyo a la madre en los primeros meses “los primeros días eran de muchos cuidados entonces mi turno era el de la noche, yo lo miraba toda la noche y me quedaba con él y aprovechaba para que mi esposa durmiera” (*Sujeto B*), en el caso del *Sujeto M* “mi rol era ayudarla, por la noche despertarme con ella obviamente al principio 100% pendiente del hogar, la cocina, los animales, el aseo ósea quitarle esa carga a ella para que ella se dedicará a cuidar a la bebé”. Al mismo tiempo, los padres expresan dividirse las tareas de cuidado con la madre, “todo es dividido porque no tenemos la oportunidad de tener familia aquí en Cali” (*Sujeto B*), igualmente el *Sujeto J* “Por ejemplo para bañarlo en la mañana lo baña ella para traerlo aquí y en la noche yo lo bañó un día ella hace el almuerzo y al otro día lo hago yo, vamos ahí en la marcha, es fácil” , algo similar vive el *Sujeto G* “Si, tratamos de dividir las tareas al máximo porque como te decía eso nos cambió mucho la vida entonces aumentan muchas tareas que antes no existían, hay otra personita que se roba todo eso”, desde otra perspectiva “Claro toca hacerlo, porque los dos trabajamos...entonces yo tengo que cuidar al niño, hacerle la comida, a veces hago el aseo igual ella...nos repartimos las tareas, sabiendo cuáles son las necesidades del momento” (*Sujeto A*); con una realidad un poco diferente el *Sujeto D* expresa que “Pues por la general no pero por ejemplo ahora que ella está en la casa le queda muchísimo más fácil hacer muchas cosas...pero si necesita ayuda siempre estoy ahí pendiente de hacerlo no hay ningún lío por eso”.

Por último, dentro de esta subcategoría se indago acerca del *Encuentro con el hijo/a*, donde se evidenció que los padres se sienten cómodos y confiados en sí mismos en pasar tiempo con sus hijos sin supervisión por parte de alguien más, “si pasa algo que no sepa cómo se hace llamo a alguien o le preguntó, sea mi mamá o a la mamá de ella que como ellas han tenido esa experiencias son ellas las que pueden explicar” (*Sujeto A*), lo vivido por el *Sujeto J* “Compartir lo que más se pueda, le hablo mucho, le hablé como si fuera un grande...cuando estamos los dos solos es cuando él está más está relajado porque él con la mamá se pone un poquito más más lloroncito”, al igual que el *Sujeto M* “cuando la bebé tenía 3 meses y medio...me tocó estar solo con ella y me fue bien por lo que te dije que ya tenía la experiencia con mis hermanos y con mis sobrinos”, así mismo “Compartimos la mayoría del tiempo ya que él viene al jardín aquí en la empresa...entonces tengo que levantarme traerlo al jardín después llegar a la casa alimentarlo bañarlo y dormirlo” (*Sujeto B*). En este apartado, los sujetos compartieron qué actividades realizan comúnmente con sus hijos, “Me gusta mucho sentarme con él y mostrarle los juguetes, mostrarle cómo funcionan...Me gusta eso, compartir lo que más pueda” (*Sujeto J*), desde el punto de vista del *Sujeto G* “toca cambiarlo, bañarlo, jugar con él estar pendiente de él, es como una profesión de 24 horas.”, algo similar a la experiencia del *Sujeto A* “yo le hablo mucho, hago como que le entiendo lo que me dice entonces él habla y habla y habla, y lo cargó y lo hago dormir”. Desde el *Encuentro con la Paternidad*, se infiere que los sujetos estudio, en su mayoría, ven su papel de padre como una labor secundaria de apoyo que tiene como finalidad reducir la carga que posee la madre, a través de la ejecución de tareas en el hogar y de cuidados básicos del bebé, como la alimentación y el baño, especialmente durante las horas de la noche para que ellas puedan descansar; aparte de eso, los hombres experimentan una conexión única

con sus hijos, así mismo, viven esta época como una compleja y abrumadora, donde la principal preocupación aparece en el ámbito económico.

7.2.2. Modelo de Paternidad

La segunda subcategoría dentro del fenómeno de *Paternidad*, corresponde a *Modelo de Paternidad* con la cual se busca dar respuesta al interrogante acerca de si los hombres no nacen sabiendo cómo ser padres, ni se les enseña cómo serlo ¿de dónde toman las bases para ser uno?, según *La paternidad: una mirada retrospectiva*, el hombre tiene el primer contacto con la masculinidad y la paternidad con su propio padre, es decir que la configuración de estos fenómenos empieza desde el núcleo familiar; por esta razón, a partir de esta socialización del modelo paternal, se infiere que los sujetos están recibiendo muchas propiedades del modelo tradicional que se caracteriza por presentar padres protectores, proveedores, autoritarios, los cuales no se involucran en la crianza o educación de los hijos (Velázquez, 2004). Para explorar este fenómeno, se tuvieron en cuenta dos (2) indicadores; el primero de ellos corresponde al *Origen* de dicho modelo; en este apartado se percibió que los sujetos presentan diversas fuentes de inspiración para ser padres pero en la mayoría se refleja un querer experimentar nuevas patrones de crianza, en el caso del *Sujeto B* “todo ha sido ensayo-error”, así mismo se advierte una mezcla entre lo vivido y el querer implementar nuevos comportamientos “pues así como modelo como basándonos en algo, no...lastimosamente es hacer como lo contrario que hace todo el mundo...no es nada que haya leído o que me hayan dicho, simplemente ha nacido desde mi experiencia como hijo” (*Sujeto J*), o en algunos casos prefieren continuar con el modelo de paternidad tradicional “Pues digamos que pensar en criarlo como me criaron a mí, obviamente

los tiempos cambian ya es diferente pero como decía hace un rato pienso que la educación empieza en casa” (*Sujeto G*), en lo vivido por el *Sujeto A* “Mi anhelo ahora es ser como Jesús, tratar de ser como él ver a las personas sin criticar, ser servicial con las personas que lo necesiten y tener ese despojo”, más un modelo no tan claro como lo experimenta el *Sujeto D* “No, un modelo de padre que yo diga quiero ser un papá como él no, yo quiero ser un papá que simplemente haga las cosas bien, pensar bien, estar bien, de resto dedicarle 100% del tiempo a la niña”. El segundo indicador de esta subcategoría, corresponde al *Ideal Paterno*, en el cual se indaga por esa paternidad objetivo, donde según la población estudio se debería aspirar a llegar como padre; “Yo creo que un padre ideal es el que se convierte en un amigo de su hijo y lo apoya en todas sus decisiones” (*Sujeto B*) desde lo vivido por el *Sujeto J* “yo digo que el padre ideal debe ser alguien integral...aparte de ser la parte económica, de sostenimiento, hay que escucharlos, hablarles, hay que jugar con ellos, no dejar perder esa imaginación”, similarmente “un padre ideal, es aquel que esté siempre para su hijo no tanto económica como emocionalmente, apoyándolo dándole una buena educación” (*Sujeto G*), en palabras del *Sujeto D* “el padre ideal o lo ideal que debería ser un padre es el tema de dedicación de tiempo...un padre ideal es dedicarle tiempo, yo creo que al final de todo se ve recompensado”; mientras tanto, los sujetos también tienen una visión acerca de cómo quisieran ser como padres y como desean criar a sus hijos, “Yo sólo quiero mostrarle que es una persona útil a la sociedad para que él decía cuál es su camino” (*Sujeto B*), como la visión del *Sujeto M* “mi afán si es inculcarle el respeto, no un respeto encasillado condicionado que si es negro que sí es homosexual qué si es chiquito, respeto en general para todos”, de esta indagación cabe destacar que los padres sienten preocupación recurrente por la futura educación de sus hijos “me gustaría criarlo autodidacta porque en los colegios siempre van a haber situaciones que lo contaminan...quería como que él fuera

autodidacta, osea enseñarle aquí en la casa” (*Sujeto A*), similar a lo que ha experimentado el *Sujeto J* “algo que sí hemos pensado es cuando ya entré al colegio porque pues la verdad los colegios nos dan miedo...algo que a mí me preocupa demasiado y además que el nivel de educación es muy malo”.

Dado lo anterior, se puede concluir que los sujetos poseen diferentes nociones de su *Modelo de Paternidad*, pero se puede destacar que los padres desean tener un mayor impacto en la crianza de sus hijos, no solo ser responsables del sustento económico, este anhelo se refleja en la preocupación que estos demuestran frente a la futura educación de sus hijos, lo que se aleja del modelo tradicional de paternidad.

7.2.3. Reflejo en la Sociedad

La tercera subcategoría corresponde a *Reflejo en la sociedad*, en la cual se indaga sobre la percepción que tiene la sociedad acerca de la nueva paternidad, ya que como lo expone Keijzer (2006) la comunidad distingue que este fenómeno debe estar abierto a transformaciones; además de cómo estos sujetos han percibido los cambios en las exigencias como padres ya que se puede crear discrepancia entre la masculinidad tradicional y la paternidad contemporánea dado que no comparten muchos aspectos, en la primera se espera que el varón sea rudo y autoritario con sus hijos, en cambio la segunda fomenta que sean “padres cálidos, envueltos y cuidadores” (Wall & Arnold, 2007, pág. 520). Para dar parte de este fenómeno, se utilizaron dos (2) indicadores, el primero consiste en *Expectativas Sociales*; estos padres tienen diferentes percepciones acerca de cómo desearían que sus hijos los vivieran en un futuro, “que me quiera porque yo quiero ser una

autoridad pero tampoco una represora, yo quiero corregirlo pero también darle la libertad de que aprenda por medio de su ensayo y error, de su experiencia propia” (*Sujeto J*), en el caso del *Sujeto G* “Quisiera que me viera como un modelo a seguir, que me respete, que me viera como “uy yo quiero ser como mi papá””; un efecto social, se puede traducir en la reducción y limitación de las redes sociales de los sujetos una vez se convierten en padres, como es el caso del *Sujeto D* “mi esposa y yo nos alejamos mucho de todos, teníamos muy buenos amigos...cuando nació la niña se alejaron un poco...todo cambió...me imagino que todo mundo pensará el tema de la bebé “ pueden hacer nada””. El segundo indicador, da cuenta del *Padre Colombiano*, el cual según la población estudio se caracteriza por “son personas que son responsables en el sentido de que llevan lo necesario a la casa, son personas que de pronto dicen ser amorosos pero les falta,” (*Sujeto A*). Y para finalizar, el tercer indicador corresponde a las *Redes de Apoyo* que han rodeado al padre en este periodo de paternidad; en este aspecto se observa como la mayoría cuenta con un grupo cercano de mujeres que los guían y auxilian en temas referente a la paternidad y cuidados en la crianza, “yo estaba trabajando en el Cauca y mi esposa...estaba con la mamá y con la abuela...los primeros meses fueron muy buenos, el momento difícil fue cuando ella vino y quedamos los tres solos...se sintió más la carga” (*Sujeto J*), en lo vivido por el *Sujeto G* “ha estado súper pendiente (la abuela) es una gran ayuda, pues porque los niños están casi que mejor con las abuelas que con los padres, ella ha sido muy incondicional. Entonces nos ayuda bastante” o en palabras del *Sujeto D* “hacíamos lo que creíamos yo hablaba con ella y las abuelas porque en el tiempo de la dieta la pasamos en la casa de ella porque la mamá la iba a cuidar”. De esta subcategoría, se deduce que el *Reflejo en la Sociedad*, por parte de los padres, está dado por las aspiración de ser percibidos como un modelo a seguir y guía para sus hijos, lo cual buscan lograr con la asistencia de sus familiar más

cercanos, especialmente aquellas figuras maternas; esta percepción de paternidad, va muy de la mano de las características de la nueva paternidad, lo que es contradictorio a la visión tradicional que tienen sobre el padre en el contexto colombiano.

Como resultado del anterior análisis, se concluye que los sujetos participantes de este estudio viven la paternidad desde una posición de apoyo y ayuda hacia la madre, es decir que viven este fenómeno desde un papel secundario, y no directamente responsabilizado. Es aquí donde surge la categoría emergente *El padre desde un Papel de Apoyo*, nace del hecho que la madre es percibida como la autoridad en la crianzas de los hijos, y las responsabilidades del padre recaen en tareas que tienen el objetivo de disminuir la carga de las gestora por esto usualmente los hombres están encargados del cuidado nocturno o de realizar tareas de cuidado, como la alimentación y el baño, así como del juego, para que las mujeres puedan descansar, por lo que las madres siguen siendo las principales responsables de la crianza de los hijos, y el tiempo que comparten los padres con los niños “está protagonizado por el juego y el ocio” (Wall & Arnold, 2007, pág. 510); esto se traduce en que el hombre es considerado como una ayuda en la crianza y cuidado de los niños, por lo que aquellos que toman la responsabilidad primaria de sus hijos son posicionados como casos especiales (Wall & Arnold, 2007). Esto hace pensar, que tanto la sociedad como el mismo padre consideran que estos no cuentan con las capacidades necesarias para enfrentarse a estas tareas, por lo que es vital la supervisión de la madre; en contraste con esto, se observa que el grupo de sujetos entrevistados, manifestó sentirse cómodo atendiendo las necesidades de sus hijos sin tener supervisión. Sin embargo, desde lo planteado en el marco conceptual, no se podría generalizar en el estilo de paternidad que poseen los sujetos, debido a la existencia de diversas paternidades, que se van a ver influenciadas según la clase social, etnia,

cultura, entre otros elementos (Keijzer, 2006). Conjuntamente, autores han planteado que este contraste, se da debido a que la transformación se ha gestado en el imaginario de la sociedad y no realmente en las conductas de los padres, estas investigaciones han concluido que los padres contemporáneos se involucran en tareas correspondiente a la crianza de sus hijos, establecen con ellos relaciones más emocionales; sin embargo, el tiempo que los padres están compartiendo con sus hijos “todavía es una fracción del que comparten las madres” (Wall & Arnold, 2007, pág. 509). No obstante, la discrepancia entre lo esperado y la realidad, respecto a las responsabilidades asumidas por el padre, puede estar ocurriendo debido a la enseñanzas con las que los hombres fueron criados, es decir que se les está exigiendo algo para lo cual no fueron preparados, contrario a lo que ocurre en el caso de la mujer; por esto, es importante tener en cuenta que los hombres en la actualidad se encuentran en la adaptación de interiorizar estos cambios y poder llevarlos a la práctica. Así que cabe resaltar, que el nuevo involucramiento que están viviendo los padres traen efectos positivos en la salud mental de los sujetos al experimentar nuevas responsabilidades a partir de las satisfacciones que perciben al compartir tiempo con sus hijos, lo cual conlleva a un crecimiento personal asociado a sentimientos y sensaciones desconocidas hasta el momento (Keijzer, 2006).

A su vez, entre los sujetos participantes de la investigación se gesta el nacimiento de un *Nuevo Modelo de Paternidad*, en el cual se tiene la percepción que la división de tareas entre la madre y el padre se han transformado, este último ya no es el encargado exclusivo del soporte económico de la familia y de la socialización del rol masculino a sus hijos varones, sino que ya es responsable del cuidado de estos a través de un papel activo en la crianza: para lograrlo, los padres hacen referencia a tener que cuidar su salud física y mental para poder hacerse cargo de

sus hijos y poder acompañarlos por un periodo de tiempo amplio, como lo menciona *La Nueva Psicología del Hombre*, estos sujetos han empezado a cuidar a sí mismos y de otros (Keijzer, 2006), lo cual es contradictorio al rol masculino tradicional debido a que estas características de cuidado eran asociadas directamente al rol femenino. Mientras tanto, la paternidad también ha sufrido transformaciones en cuanto la estructura de la misma al estar abierta a cambios en “los estereotipos y roles genéricos” (Keijzer, 2006, pág. 12), los padres mencionan querer ser la guía de sus hijos, enseñarles su valor como personas, por lo que esperan ser percibidos como figuras de autoridad pero no dictadores como lo expone la paternidad contemporánea que promueve que sean “padres cálidos, envueltos y cuidadores” (Wall & Arnold, 2007, pág. 520); para poder lograrlo, han realizado una negociación con las madres de sus hijos para poder establecer los límites de cada uno en el acto de criar, con el fin de que estos sean más flexibles y tolerables para poder asegurar el estar involucrados en el cuidado y bienestar de la salud física y psicológica de los infantes (Keijzer, 2006).

7.3. Mundo Laboral/Mundo Familiar

7.3.1. Afectación Mutua

La tercera categoría que se usó como herramienta para dar respuesta al interrogante base de este estudio es *Mundo Laboral/Mundo Familiar*, la cual cuenta con la subcategoría *Afectación Mutua* que busca dar cuenta la manera en que estas dos esferas de la vida de los padres interactúan entre sí. Autores, han expuesto que los hombres se sienten satisfecho con el trabajo

que posean en la medida que este les permita cumplir con la función que socialmente se les ha asignado: ser el sustento económico de su pareja e hijos, “los varones se sienten bien trabajando...les permite ser proveedor ganar su propio dinero y satisfacer las necesidades de su familia” (Velázquez, 2004, pág. 51); esta afinidad con el mundo laboral, se remonta a el proceso de socialización al que son sometidos los hombres ya que se les inculca que ellos pertenecen al trabajo y viceversa gracias a que “el trabajo significa autoridad, poder y prestigio” (Velázquez, 2004, pág. 55). Igualmente, estudios han concluido que las diferencias entre estos dos mundos pueden surgir a partir de la competencia que se da entre el tiempo que se invierte en una esfera o en la otra, es decir que la “exposición a extensas jornadas laborales entran en desmedro con el tiempo destinado a la familia” (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008, pág. 119). Para dar cuenta de estas afirmaciones se utilizaron tres (3) indicadores, el primero de ellos corresponde a *Interacción*, de la cual se infiere que hay una dificultad en encontrar el equilibrio entre el mundo laboral y el familiar ya que no se les hace fácil distanciar los problemas de una experiencia a otra, “si es difícil separar las dos cosas” (*Sujeto B*), pero si se trabaja en ello se puede lograr “100% porque hacer ambas cosas es posible y hacerlas bien, porque tampoco uno se puede enfocar en el trabajo y dejar la niña descuidada tampoco entregarnos a la niña y dejar el trabajo pero siempre hemos pensado en ese equilibrio” (*Sujeto D*), esta diferencia se refleja en el temor de los padres de perder sus actuales trabajos ya que hay alguien que ahora depende económicamente de él, por tal razón deben conservar su empleo, “cuando sos soltero creo que no te apegas mucho al trabajo...pero cuando ya tienes una responsabilidad piensas que tienes que cuidar el trabajo, que tienes que hacer las cosas bien para poder tener una estabilidad económica” (*Sujeto B*). Este pánico, que experimentan los padres, se ve disminuido frente a situaciones de flexibilidad por parte de las organizaciones para realizar tareas correspondientes a su familia,

“me ha ido bien, en este momento como te digo la empresa tiene unos horarios favorables para uno, no son cargas laborales exigentes...el resto del día estoy aquí en la casa o haciendo diligencias” (*Sujeto A*); así como el caso de una organización, a la cual pertenecen algunos entrevistados en donde se les ofrece la posibilidad de inscribir a sus hijos en un jardín infantil que se encuentra dentro de las mismas instalaciones, como es el caso del *Sujeto M* “la ventaja de tenerla aquí es que tienes la oportunidad de tenerla cerquita...aquí conoces a las personas...entonces es un parte de tranquilidad”, así mismo hay otras razones para hacer uso de este beneficio “para que la mamá pueda continuar trabajando, porque ella quiere seguir entonces me da el beneficio de que puedo estar pendiente de él aquí cerca” (*Sujeto J*).

El segundo indicador de esta subcategoría corresponde a *Mundo Laboral*, en el cual el tema principal que se destaca es el uso de la licencia de paternidad ofrecida por las organizaciones; todos los sujetos hicieron uso de su derecho, pero no solo porque esta posibilidad está dada por ley “por la ley, porque es un derecho adquirido de ley” (*Sujeto J*), sino que consideran que este tiempo va acompañado de ciertos beneficios: el principal y al cual le asocian un mayor provecho es el poder brindarle apoyo a la madre del bebé en tareas de limpieza y mantenimiento de la casa, y de cuidado del recién nacido especialmente en las noche para que ella pueda descansar “los primeros días para las mujeres son muy difíciles y necesitan que alguien esté a su lado como su pareja para que la ayude, le cuide el niño” (*Sujeto G*), todas estas actividades la realizan con el fin de reducir la carga y responsabilidades de la mujer y que ellas puedan enfocar su tiempo y energía en la atención al bebé, desde lo vivido por el *Sujeto A* “es una ayuda para ella y un tiempo para poder estar con el niño en la casa viendo todo lo que él hace, estar aquí con él eso hace parte de la paternidad, es lo que uno tiene que vivir”, así como lo experimentado por el

Sujeto M “mi rol era ayudarla, por la noche despertarme....al principio 100% pendiente del hogar, la cocina, los animales, el aseo o sea quitarle esa carga a ella para que se dedicará a cuidar a la bebé y a estar más tranquila”, en palabras del *Sujeto D* “estuve ahí esos primeros 2 meses dando apoyo cuidando a la bebé”, algo semejante sucedió con el *Sujeto J* “las primeras noches entre los dos pasando el traspaso, eso es más apoyo para ellas, si yo no hubiera estado si yo no hubiera podido tomar esa licencia me hubiera tocado estar lejos de ella.”. Simultáneamente, existe una inconformidad persistente por parte de los padres frente a la duración de la licencia de paternidad, consideran que este periodo no es suficiente “ella se va a quedar cuatro meses en la casa y yo sólo la voy a acompañar diez días...al onceavo día... ¿quién le va a ayudar a cocinar? ¿Quién va a ayudar a alzar la niña?” (*Sujeto M*), en palabras del *Sujeto J* “incluso en otros países es más larga y es bueno porque uno los primeros días tiene que ir a registrarlo, que vaya a comprar un medicamento”, similarmente “la licencia debería ser más amplia, por ahí unos 15 días y de la mujer que fueran por ahí 4 meses...más que vueltas por hacer es estar ahí apoyando a su pareja y pendiente de su hijo” (*Sujeto G*); nuevamente entra el juego la importancia que los hombres le dan a este tiempo, no por ellos y su bienestar sino porque consideran que la mujer necesita más apoyo durante el periodo de postparto “con ese tiempo no se alcanza a hacer muchas diligencias, ir al registro civil...que estar en la casa limpiando y ayudándole a ella en su dieta, haciendo la comida...lo que haya que hacer aquí en la casa” (*Sujeto A*), con todo lo anterior, en ocasiones el hombre al estar tanto tiempo por fuera de su trabajo, haciendo uso de su licencia de paternidad, puede llegar a sentir angustia y preocupación como lo expresó el *Sujeto D* “cómo fueron casi 2 meses...yo pensaba que “estoy por acá y qué tal que cuando llegué ya no vaya a tener trabajo” porque uno está acostumbrado a estar todos los días en un sitio, como que ya tanto tiempo” (cabe aclarar que la mención que hace el *Sujeto D* acerca de dos meses de

licencia hace referencia al periodo de ésta más un tiempo de vacaciones); esta posición se puede justificar desde el punto de vista tradicional del rol masculino y el rol del padre cuya principal responsabilidad es responder económicamente, por lo que la sensación de pérdida de la fuente de ingresos que permite cumplir con dicha tarea causa malestar en los sujetos.

El tercer indicador de esta subcategoría hace referencia a *Mundo Familiar*, en el cual se refleja que en los hombres existe la sensación que se están perdiendo de momentos importantes en el desarrollo de sus hijos y de la dinámica familiar por encontrarse trabajando, “por mis horarios laborales casi siempre me pierdo todo en mi casa, entonces yo nunca estoy, yo siempre brilló por mi ausencia, es muy difícil” (*Sujeto G*); así mismo, perciben que los problemas laborales se transfieren a la esfera familiar y viceversa como lo expone el *Sujeto J* “Son cosas que siempre pasan, por ejemplo cuando hay una decadencia en la salud del niño y uno está aquí uno no deja de pensar en eso y uno obviamente se angustia”, así mismo “en el trabajo pasado hubo un problema en la empresa con una jefe, me puse bastante molesto entonces esa molestia la lleve a la casa” (*Sujeto A*) y en el caso del *Sujeto D* “ahora que cumplió los 6 meses le aplicaron unas vacunas entonces a cada rato estaba llamando que “cómo le fue y cómo siguió” y de casualidad llame y estaba dando gritos entonces eso es lo complicado, te estresa.”, como solución a esta interferencia entre los dos mundos, algunos sujetos utilizan ciertas herramientas “estoy tratando simplemente llegar a la casa y me desconecto del trabajo y ya lo que se quedó allá se quedó ahí...más bien me pongo a pensar en el niño, en cosas del niño” (*Sujeto A*). De la categoría *Mundo Laboral/Mundo Familiar*, así como de la subcategoría *Afectación Mutua*, se concluye que el temor que predomina en esta esfera es el de perder su actual trabajo ya que ahora hay alguien que depende de ellos, y no podrían continuar con la materialización de su proyecto

de vida, así es como frente a una eventual transformación en la vida laboral, que se derive en dificultades para poder sostener a su familia, el hombre puede percibir inestabilidad en su salud mental evidenciada en un declive en su autoestima, desde lo expuesto por Matlkan, “sin los bienes materiales, y el dinero, los hombre no pueden completar su poder y fuerza” (Matlak, 2013), o problemas en el desarrollo de su identidad debido a que perderían significación en su función impuesta por la sociedad acerca de ser proveedores, lo cual resulta fundamental para la creación de su rol masculino y paternal; este declive en el ámbito laboral, puede tener origen en diversas fuentes ya sean intrínsecas o extrínsecas del sujeto, pero según investigaciones siempre va a tener el mismo resultado: una degradación en “la posición o estatus del hombre, en su rol masculino, se ve en peligro” (Matlakan, 2013), esto se debe en parte al adueñamiento que el sujeto hace de su profesión u ocupación, lo que conlleva a una relación inmediata entre la percepción que se tiene de ser un buen padre definida por qué tan buen proveedor resulte para su familia (Keijzer, 2006). Este temor que surge en los hombres, se ve traducido en el *Conflicto entre el Mundo Laboral y el Mundo Familiar* que tiene como origen la dificultad que existe en encontrar un equilibrio entre estas dos esferas presentes en la vida de cualquier persona, se les hace difícil frenar la transferencia de problemas entre ellas debido a que “existe una relación directa entre el conflicto trabajo-familia con el aumento en los niveles de ausentismo y estrés laboral” (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008). Es así como los padres, ven como posible solución un trabajo que les permita tener un poco más de flexibilidad en cuanto al tiempo que puedan pasar en sus hogares compartiendo con sus hijos y ayudando en las tareas de la casa, como lo expone Jiménez y Moyano (2008) esta problemática surge a partir del hecho que el tiempo que se involucra en un ámbito puede entrar a competir con el tiempo dedicado al otro: “la

“exposición a extensas jornadas laborales entran en desmedro con el tiempo destinado a la familia” (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008).

Poder lograr el equilibrio entre estos dos mundos, resulta trascendental para los padres ya que esto les permitiría materializar sus anhelos tanto en la parte laboral como el poder involucrarse en la dinámica familiar que concierne a la crianza de sus hijos: “la familia y el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo” (Edwards & Rothbard, 2000 en Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008, pág. 119). Una herramienta que permite que esta interacción y equilibrio se logre o se promueva, es brindada por todas las organizaciones a sus trabajadores: consiste en la licencia de paternidad y maternidad la cual para los sujetos entrevistados trae beneficios para ellos, el bebé y la madre de este; el mayor beneficio que ellos perciben es el poder brindarle apoyo a la madre durante ese tiempo al realizar actividades que disminuyen su carga de responsabilidades, así mismo pueden compartir tiempo con el recién nacido lo cual les permite experimentar satisfacción en las dos esferas al cumplir con ambas responsabilidades, especialmente se refuerza su compromiso con la organización a la que pertenece ya que su empleo le permite cumplir con la responsabilidades económicas de su familia, “los varones se sienten bien trabajando...les permite ser proveedor ganar su propio dinero y satisfacer las necesidades de su familia” (Velázquez, 2004, pág. 51). En conclusión de este apartado, se cumple con lo propuesto desde el marco conceptual acerca que los padres van a buscar el equilibrio entre una interacción familiar de calidad y una satisfacción laboral alta, ya que esta combinación les ofrecería una calidad de vida óptima al poder cumplir con ambos objetivos; sin embargo, lograrlo no es tan fácil debido a que al ser momentos y mundos divididos, tanto física como ideológicamente, el sujeto debe adoptar diferentes papeles que

pueden poseer características contradictorias entre ellos por lo que al fin de cuentas “las emociones y conductas de una esfera se transfieren a la otra” (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008, pág. 120)

7.4. Desempeño Laboral

7.4.1. Trabajo Actual

Desempeño laboral corresponde a la cuarta categoría con la que se abordó esta investigación, para lograrlo se usaron como herramientas dos (2) subcategorías, la primera de ellas siendo *Trabajo Actual*; esta subcategoría, se utilizó para distinguir los diferentes factores o aspectos que afectan de manera positiva o negativa, según su presencia, el desempeño de los trabajadores; el primer elemento consiste en la satisfacción laboral que experimentan los sujetos, desde la teoría se considera que “un trabajador que siente satisfacción en el ámbito laboral va a ser un trabajador feliz y por lo tanto va a tener un alto desempeño en el trabajo” (Blumberg & Pringle, 1982, pág. 560), el segundo consiste en el tipo de liderazgo que perciben los trabajadores que posee su superior, con el cual se espera que con la presencia de un liderazgo eficaz y efectivo en los empleados prosperará su productividad, y el tercer componente consiste en las herramientas con las que cuentan los sujetos al ser estas un elemento fundamental en las oportunidades que se le brindan para desempeñarse de la mejor manera; estos elementos son destacados como importantes de tener en cuenta ya que se encuentren fuera del control del propio trabajador lo que demuestra que “la productividad laboral no solo va a depender de aquellas cualidades con las que cuente el individuo sino que aspectos externos a él, provenientes del contexto social y

laboral” (Blumberg & Pringle, 1982, pág. 564). Para dar cuenta de esta subcategoría fueron tres (3) indicadores los que se utilizaron, siendo el primero *Satisfacción Laboral* en donde se deduce que los padres se sienten satisfechos con su trabajo cuando cuentan con la flexibilidad de tiempo para poder pasar más tiempo con sus familias, especialmente con sus hijos, “En el momento por la parte que te digo del tiempo me siento contento porque es flexible” (*Sujeto A*), también la percepción es positiva cuando experimentan felicidad en el lugar de trabajo en el que se encuentran, como lo vivido por el *Sujeto J* “Estoy donde es, porque primero desde que iba en la universidad siempre me interesé por el tema en el que ahora estoy trabajando”, así mismo valoran un buen liderazgo “Bien, satisfecho. Súper bien. creo que con mi jefe me he sentido súper bien he sentido que he entregado bastante pero a la misma vez me he sentido recompensado” (*Sujeto D*); por el contrario, hay aquellos que no se sienten satisfechos con el trabajo donde se encuentran en la actualidad por diversos motivos, en el caso del *Sujeto B* no se siente cómodo con su trabajo por no contar con el tiempo para estudiar y así poder crecer profesionalmente “No, obviamente cuando sos padre como te digo, si no lo fuera en este momento tendría las condiciones para empezar a estudiar y poder escalar un poco más” (*Sujeto B*), así como lo vive el *Sujeto A* al no contar con flexibilidad en sus horarios laborales y no poder pasar más tiempo con su familia “Este trabajo no es duro pero se trabaja mucho, muchas horas...tratar de conseguir un trabajo donde pueda tener más tiempo para pasarlo con mi familia” (*Sujeto A*); el segundo indicador consiste en el *Liderazgo* que los padres experimentan por parte de sus superiores, este fue un apartado con poca respuesta ya que solo se obtuvieron dos opiniones, una percepción positiva “Sí, ambos porque tengo dos jefes” (*Sujeto D*), y una negativa “No, ya en el sentido laboral siento que el jefe es un muchacho muy joven entonces esa

juventud hace que él no tenga como ese carácter para enfrentar situaciones que se presentan dentro de la empresa” (*Sujeto A*).

El tercer indicador, hace referencia a la presencia o ausencia de las *Herramientas* que hacen posible que los sujetos realicen de forma adecuada su labor, todos los sujetos con los que se abordó este factor perciben que cuentan con las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas de la mejor forma “Sí claro, esa empresa es bien organizada y tiene un buen grupo de trabajo calificado, o sea ellos son especialistas de lo que hacen” (*Sujeto A*), desde lo vivido por el *Sujeto D* “Yo creo que cuento con todas las herramientas necesarias, todo está súper bien”, así mismo “Si, tengo las herramientas necesarias” (*Sujeto G*), aún más “Sí claro, sí afortunadamente llegue a un programa donde hay presupuesto para hacer las cosas y si tienes ideas lo escuchan y se pueden hacer más cosas” (*Sujeto J*). De esta subcategoría, se puede concluir que los padres perciben que cuentan con un buen y adecuado liderazgo por parte de sus superiores, y que poseen las herramientas necesarias para realizar de forma adecuada sus labores asignadas; el tema en el cual las opiniones se encuentran divididas es en la satisfacción laboral que experimentan los trabajadores, por un lado están los que tienen una experiencia negativa en relación a este factor ya que consideran que no cuentan con flexibilidad en sus horarios que les permita una mayor interacción con su familia, especialmente ahora que tienen hijos, así como el no poder dedicar una fracción de su tiempo en seguirse preparando profesionalmente para crecer como trabajadores; la otra vivencia de los hombres es sentirse satisfechos con su trabajo al contar la flexibilidad de tiempo entre su trabajo y la familia, así como encontrarse complacidos con la labor que desempeñan.

7.4.2. Sujeto como Trabajador

La segunda subcategoría que responde a *Desempeño Laboral*, se trata de *Sujeto como Trabajador* con la cual se busca indagar cómo los sujetos en esta nueva etapa como padres perciben su desenvolvimiento en el trabajo, si ha ocurrido un cambio en él, así como conocer si la proyección que tienen los trabajadores a un futuro como profesional se transformó dado el hecho de convertirse en padres, ya que como lo expone la teoría “los trabajadores quieren y pueden hacer del trabajo su prioridad principal, por encima de la familia, la comunidad y otros aspectos relativos a su vida privada” (Todaro, Godoy, & Abramo, 2001, pág. 207), lo cual rectifica la posición desde la cual se considera el papel del hombre y del padre como aquel encargado de proveer económicamente a la familia, es decir que es “un individuo que vive el trabajo como esfera dominante y prácticamente exclusiva de su vida” (Todaro, Godoy, & Abramo, 2001, pág. 207); así mismo, cabe destacar que esta idea que tengan los sujetos acerca de la transformación en su desempeño va a depender de la cultura organizacional que posea el grupo de trabajadores debido a que esta va a influir en la manera en el que los sujetos se ven proyectados a sí mismos, desde la teoría “las culturas con una orientación a corto plazo valoran los métodos tradicionales, dedican una cantidad de tiempo considerable a desarrollar relaciones” (Hofstede, 2011, pág. 15). El primer indicador que se utilizó para abordar esta subcategoría es *Percepción*, de la cual se infiere que los sujetos experimentan una mejora en su productividad desde que se convirtieron en padres, “tengo que hacer mucho más eficiente mi tiempo en la oficina porque en la casa no tocó nada del trabajo...mi desempeño ha sido igual...creo que ha

subido un poquito porque me volví más estricto con el tiempo acá” (*Sujeto M*), desde lo vivido por el *Sujeto J* “si yo no fuera papá yo pudiera dar muchísimo más con respecto a cosas ya extras...ahora por ejemplo me freno para hacer eso porque en las noches no tendría tiempo para dedicarle a él”, así como desde lo expresado por el *Sujeto D* “he rendido igual pero de pronto sí exigiéndome más o de pronto haciendo cosas que antes me tomaban más tiempo, ahora las hago más rápido...cuando uno tiene un hijo se despierta como un chip de romperla con todo”; sin embargo, no hay que obviar que las primeras semanas cuando los sujetos regresan a sus lugares de trabajo después de haber hecho uso de la licencia de paternidad se presenta un declive en su productividad por diversos factores, “cuando apenas regresé...la niña seguía despertándose 2 o 3 veces en la noche entonces por más que tú quieras sacar rendimiento no vas a rendir igual...me quedaba dormido en el teclado...Entonces en el principio obviamente te cuesta” (*Sujeto M*), como desde lo vivido por el *Sujeto G* “De pronto si ha cambiado porque eso afectó lo laboral, entonces uno a veces esta como cansado porque ando con ganas de una siesta...me afectó en cuestión de alteración en el sueño”; así mismo, se da la percepción del cambio de las prioridades en el campo profesional y educativo para seguir formándose como trabajadores, “yo podría pensar en mi maestría o doctorado...eso aporta también en el trabajo de uno porque es meterse en niveles más complejos...me freno para hacer eso porque en las noches no tendría tiempo para dedicarle a él (hijo)” (*Sujeto J*). El segundo indicador hace referencia a *Expectativas Laborales* con el cual se quiso dar cuenta de las aspiraciones futuras de los padres como trabajadores; se percibe, a pesar de la poca respuesta que hubo sobre este interrogante, que dada esta nueva etapa que están viviendo ya no se visualizan, por el momento, como profesionales muy especializados, “No me veo como mis jefes porque trabajan demasiado...yo ya que tengo un hijo no puedo...no me imagino haciendo el equilibrio de familia y trabajo con esa cantidad de cosas” (*Sujeto D*) ya

que cambian las prioridades para estos sujetos. Finalmente, el tercer indicador de este fenómeno es *Relaciones Laborales*, el cual da cuenta de la percepción por parte de los sujetos sobre la interacción con sus compañeros y jefes después de convertirse en padres; se destaca la visión general acerca de que experimentan un trato y concepción diferente por parte de sus pares gracias a que viven la asignación de tareas con mayor complejidad o que requieren un alto grado de responsabilidad, en la mitad de los sujetos entrevistados se llega al consenso que tanto sus jefes como compañeros los perciben como personas más responsables y comprometidas desde que nacieron sus hijos, “Sí claro, pues ahora me tratan como un señor creo yo” (*Sujeto B*), desde la experiencia del *Sujeto M* “Yo creo que te tratan diferente porque antes te veían como un amigo más al que podían invitar una cerveza o algo y ahora te toman más en serio, hace parte del rol de persona adulta.”, específicamente el mismo sujeto comenta que “En el trabajo me pasó fue que cuando yo me convertí en papá, yo no sé si fue por eso que pero mi jefa me dejó responsabilidades más serias y más grandes” (*Sujeto M*), así mismo es relevante destacar su opinión en cuanto a que “cuando eres padre como que saben qué tu responsabilidad depende o influye de la estabilidad de otra persona, o sea que tú ya respondes por alguien.” (*Sujeto M*) en lo vivido por el *Sujeto J* “uno nota que la gente lo toma más en serio a uno cuando ya es papá me dicen señor”; no obstante, la otra mitad de los padres percibe que no ha cambiado la percepción que tienen sus pares y superiores acerca de ellos, “Pues no, no cambió creo que sigue siendo igual...ya la gente no le pregunta a uno cómo está sino que cómo está el niño. Todo sigue funcionando igual” (*Sujeto G*), a partir de la experiencia del *Sujeto A* “No porque como esa empresa viene de compañeros que se conocen desde antes pero yo entré de afuera...entonces digamos que en ellos no cambió nada porque pues no hubo antes ni un después para ellos”, igual que “No diferente, yo creo que sigo siendo el mismo pero así diferente no” (*Sujeto D*). De esta

subcategoría se concluye que, los trabajadores en su etapa como padres, sienten un cambio en la percepción de sus grupos de trabajo debido a este nuevo rol, son considerados con más seriedad y responsabilidad; así mismo, experimentan un mayor compromiso con su trabajo ya que consideran que deben rendir mejor dado que ya hay alguien que depende económicamente directamente de ellos, por lo que se ve que en ellos se rectifica la postura tradicional acerca del rol masculino en relación a la paternidad debido a que tienen la creencia de ser a fuente del sustento principal de su familia; igualmente, a un cambio en sus expectativas profesionales ya que no se ven en el futuro cercano realizando estudios que les permitan evolucionar académicamente en consecuencia a que en estos momentos dividen su tiempo exclusivamente entre el trabajo y la familia por lo que cumplir con un tercer compromiso sienten que sería imposible de conseguir.

Como resultado de lo que se ha expuesto en el análisis de este fenómeno ha surgido la categoría emergente denominada *Realidad del Desempeño*, debido a que se obtuvieron resultados relacionados a la productividad de los sujetos en la nueva etapa como padres que no se tenían presupuestados en el momento de la configuración de la categoría de *Desempeño Laboral*. El principal hallazgo consiste en que, contrario a lo que se esperaba, los padres que se encuentran vinculados a organizaciones que se interesan y preocupan por trabajar en disminuir el conflicto que se puede formar entre la vida laboral y familiar de sus trabajadores, perciben que su desempeño ha mejorado desde que se convirtieron en padres, sienten que son más productivos al cumplir con sus objetivos, en relación a lo expuesto por la teoría para aumentar el desempeño laboral, es necesario tener en cuenta la adaptación del sujeto a su lugar de trabajo y viceversa (Guerrero y Puerto, 2007); así mismo, se cumple con otro factor correspondiente a los autores,

respecto a que comúnmente las compañías que ofrecen políticas o la posibilidad de acomodarse a la esfera laboral una vez ha ocurrido una transformación en otra de las esferas del sujeto, son entidades de gran trayectoria y tamaño, y en las cuales los resultados esperados de sus trabajadores son cualitativos y cuantitativos, características las cuales posee la organización a la cual pertenecen los padres (*Sujeto M* y *Sujeto D*) que han experimentado que su desempeño a mejorado. Sin embargo, el tercer hombre (*Sujeto J*) que labora en dicha compañía, manifiesta que no ha percibido un cambio en su productividad desde que regresó a la organización después de su licencia de paternidad, esto se refleja en la academia debido a que expone que otra de las circunstancias que afecta el desempeño laboral son los “componentes individuales tanto físicos como psicológicos, los cuales van a determinar sus capacidades” (Guerrero y Puerto, 2007, pág. 204), es decir que las particularidades de cada individuo van a afectar en que pueda cumplir o no con las tareas asignadas, y que incluso pueda superar las expectativas; así mismo, estos intereses particulares de cada trabajador van relacionados con la voluntad del sujeto ya que como lo expone la teoría este fenómeno engloba “las estructuras mental y emocional, ya que éstas definen los intereses, el carácter y la capacidad de adaptación al ambiente en que se desarrolla el trabajo” (Guerrero y Puerto, 2007, pág. 205), igualmente como lo manifiestan los autores esta voluntad por realizar mejor el trabajo, o de tener una mayor productividad, puede recaer en la ideología capitalista en la que nos encontramos inmersos, que además encasilla al hombre como el principal proveedor económico de la familia por lo que entra en juego una vez más la concepción de padre que se tiene acerca de ser el responsable de las finanzas (Guerrero y Puerto, 2007), es decir que el dinero vuelve a aparecer como una de las principales preocupaciones para estos nuevos padres.

Dentro de esta categoría emergente, también se encuentran aquellos sujetos que experimentaron un decaimiento en su desempeño debido especialmente a la pérdida de horas de descanso que perdieron durante las primeras semanas de sus hijos haber nacido, este hecho se vio reflejado en cansancio y poca energía en los padres, lo cual es considerado como un estresor para estos sujetos, desde la teoría se hace relevante el tener en cuenta estos cambios en la salud de los trabajadores ya que esto va a impactar en el funcionamiento laboral ideal, “cualquier alteración en el proceso de salud y enfermedad genera una energía humana de baja calidad que reduce el nivel de productividad” (Ruiz, 1987 en Guerrero y Puerto, 2007, pág. 204), así como se expone que para la correcta productividad hay que considerar el estado de salud como el factor más importante para este fin. Finalmente, con esta categoría se busca destacar la importancia que tiene el hecho de que el trabajador se sienta a gusto con las actividades laborales que realiza ya que esto le permite asimilar una conexión emocional con la organización, lo cual se traduce en un aspecto protector que posee el trabajador frente al estrés que se forme a partir del conflicto trabajo/familia o viceversa ya que le brinda seguridad y sentido de pertenencia a los padres (Guerrero y Puerto, 2007)

7.5. Cultura Organizacional

7.5.1. Trabajador como padre

La quinta categoría que corresponde a Cultura Organizacional, se abordó a partir de dos (2) subcategorías, la primera siendo *Trabajador como padre* en la que se indaga la percepción, desde el punto de visto de los sujetos, que posee la organización a la cual pertenecen acerca de la

función parental con la que cuentan sus empleados, esta idea generalizada que surja dentro de una compañía en particular va a nacer del acuerdo al que lleguen los miembros de dicho conglomerado a partir de los hábitos que han sido percibidos como efectivos durante un tiempo prolongado, de esta forma estas prácticas pueden ser consideradas como “la manera correcta en que se percibe, piensa y se siente” (Schein, 1984, pág. 03). Igualmente, el ideal de estas praxis consiste en la promoción de un desempeño eficiente por parte de los trabajadores a través de la implementación de prácticas que le permitan al sujeto desarrollarse y lograr sus objetivos personales relacionados o no con el entorno laboral (Chiavenato, 1982); por esta razón, Chiavenato propone que se hace necesario que las políticas organizacionales tengan en cuenta la configuración de trabajadores motivados para impulsar sus habilidades con el fin que alcancen la satisfacción laboral, y a su vez se cumplirán con las metas laborales. El primer indicador que se utilizó para dar cuenta de este apartado fue *Apoyo*, con el cual se dio cuenta de las redes de apoyo con las que cuentan los padres dentro de sus lugares de trabajo; en general los sujetos perciben que tanto sus jefes como compañeros los respaldan en momentos cuando las dos esferas que se han tratado en esta investigación entran en disputa “mi jefe siempre ha estado muy pendiente...ya casi se me acaba el contrato...y le dije “es que mi contrato se acaba en septiembre ¿tienes planes para mí? entonces dice “si tranquilízate que S todavía tiene lechecita para rato”” (*Sujeto B*), así como desde lo vivido por el *Sujeto A* “con ellos uno habla y entienden, y le ayudan, los mismos compañeros también colaboran...tenemos esa autonomía de a veces quedarnos trabajando y que el otro se vaya”

El segundo indicador, hace referencia a *Visión de Padre* por parte de la organización a la que pertenecen, en este punto se observaron dos patrones: el primer caso consiste en aquellos sujetos

que están vinculados a compañías que promueven políticas organizacionales de bienestar expresadas en flexibilidad de tiempo, frente algún imprevisto familiar o compromiso que tenga el hombre respecto a su hijo, y beneficios para los padres como por ejemplo la presencia de un jardín infantil dentro de las instalaciones de la empresa; en segundo lugar, están los padres que no cuentan con los beneficios presentados anteriormente. Para el primer grupo, sus organizaciones tienen una buena percepción de sus trabajadores padres dada la flexibilidad y beneficios ofrecidos “yo creo que está muy bien sólo pensando en el jardín, muy pocas empresas lo proveen...por lo que me decidí quedarme en la empresa es por el jardín para poder tener a mi hijo cerca.” (*Sujeto B*), en palabras del *Sujeto M* “Yo creo que bien, nada más que se toman la molestia de crear un espacio para que los papás puedan traer a sus niños me parece lo máximo” el mismo sujeto destaca que su empresa “busca los espacios para generar satisfacción personal, satisfacción como en el área laboral; eso a mí me libera una carga y yo soy diferente a mi hija gracias a eso” (*Sujeto M*), así mismo “tener la guardería es una ventaja grandísima para cualquier padre el hecho de poder irlos a ver al mediodía, de que si tiene algún incidente poder atenderlo” (*Sujeto J*), dentro de este grupo también se encuentran aquellos padres que no perciben un trato en particular por parte de la organización hacia los padres “Pues yo creo que todo sigue igual, que todo está bien que sigue igual normal” (*Sujeto D*); el segundo grupo, el cual la organización a la que pertenecen no cuenta con políticas de flexibilidad o beneficios para los padres, perciben que sus lugares de trabajo le dan poca importancia, o esta es nula, a las necesidades de sus trabajadores que tienen hijos “sería importantísimo que ellos tomarán nota de las personas que tenemos hijos y que nos tratarán de organizar el tiempo...para que las personas que tengan hijos puedan pasar más tiempo con ellos” (*Sujeto G*).

7.5.2. Motivación

La segunda subcategoría correspondiente a *Cultura Organizacional*, hace referencia a la *Motivación* que presentan los trabajadores, la cual hace referencia a “el camino a través del cual muchas necesidades básicas pueden ser simultáneamente expresadas o satisfechas” (Maslow, 2000, pág. 03), los sujetos se pueden ver motivados por necesidades de diferente origen que resultan primordiales para que los sujetos se incentiven a alcanzar los diferentes objetivos que se han planteado en las diversas esferas de su vida; Maslow plantea que la forma en que las personas buscan cumplir los objetivos laborales que se han planteado va a depender tanto de la cultura organizacional como la cultura y patrones de comportamiento de los propios sujetos. Para dar cuenta de esta afirmación, se utilizaron dos (2) indicadores, siendo el primero *Empatía hacia el trabajador*, en este apartado los sujetos vivencian que sus jefes le ofrecen la flexibilidad de tiempo necesaria para hacerse cargo de tareas relacionadas a la crianza de su hijo/a “Si total, digamos que mi jefe es de las personas que piensan que puedes dejar de trabajar siempre y cuando cumplas entonces puedo salir a la hora que quiera” (*Sujeto B*), en palabras del *Sujeto J* “Si, entiende totalmente porque también es madre entonces comprende la situación y digamos que el resultado es lo que importa” o desde la perspectiva del *Sujeto A* “en esa parte la empresa es muy buena, le da a uno mucho tiempo libre, el tiempo que yo tengo aquí en la casa es bastante”, así mismo “yo creo que en cuanto a eso la empresa da un apoyo incondicional al 100% ya sea con los permisos u otras cosas hay la flexibilidad para muchísimas cosas” (*Sujeto D*), en este apartado cabe destacar que una de las razones por la cual los sujetos sienten que sus jefes les ofrecen dicha flexibilidad es porque su rendimiento es medido por el cumplimiento de objetivos y no son medidos por procesos “digamos que el resultado es lo que importa, “si ya te pedí esto para el viernes lo espero para el viernes” No importa que el jueves te tuviste que ir, así lo tengas

que terminar la as 12 de la noche en tu casa” (*Sujeto J*), así como lo vivido por el *Sujeto B* “cómo tenemos más que todo citas médicas entonces voy a la cita y en la tarde me pongo a trabajar desde la casa”; aún más, dicha tolerancia por parte de las organizaciones es percibida por los sujetos como una fuente de motivación, para hacer su trabajo de una mejor manera, “eso me llena, osea yo siento que me quieren porque...en muchas empresas no hacen esos...como que lo motiva a uno a seguir trabajando duro, hacer las cosas bien” (*Sujeto D*). El segundo indicador es *Fuentes de Motivación*, en el cual se pudo dar cuenta que la motivación en los padres tiene diferente origen en cada sujeto; aparece la idea de querer que su hijo lo supere a él respecto a los logros que ha alcanzado en su vida “ninguno en mi familia había podido estudiar, yo fui el primero por ende yo quiero que mi hijo también estudié si lo desea, que sea lo que ellos quieran...y que dé un paso más de lo que yo hice” (*Sujeto B*); también surge el deseo de conservar la salud física con el fin de compartir más años con su familia, como es el caso del *Sujeto M* “cuidar el trabajo y mucho más importante no sólo el trabajo sino también cuidar la vida, ser más cuidadoso, comer mejor, hacer ejercicio para que puedas durar más tiempo para poder estar acompañando a tu hija”, aún más surge como motivación el conservar su estabilidad económica para poder “brindarle un futuro” a sus familias, “Darle un futuro a él y a mi familia, y a la gente que pueda ayudar, todo lo que uno pueda producir de ciencia” (*Sujeto J*), en lo experimentado por el *Sujeto G* “Me motiva tener una buena estabilidad laboral para poder darle una buena educación.”; en otros casos, los padres sienten que su motivación para trabajar es la misma de siempre, como lo expresa el *Sujeto D* “Antes como que tenía otra perspectiva, digamos como estudiar en el exterior ahora estoy pensando en hacer una maestría algo más en una universidad de acá...siempre me ha motivado lo mismo”, igualmente “ahora tengo más confianza porque yo no confío en la empresa ni confío en mis habilidades sino que solamente confío en

Dios, yo sé que sí esa empresa me llega a liquidar yo sé que algo voy a hacer” (*Sujeto A*). De esta subcategoría se infiere que los sujetos entrevistados se ven motivados por conservar su actual trabajo con el fin de mantener una economía estable para poder brindarle a sus hijos un futuro de calidad, tanto económico como educativo; en relación a esta idea, los padres desean estas condiciones para que sus hijos los puedan superar a ellos en cuanto a los logros que han alcanzado en sus vidas. Adicionalmente, nace la preocupación por cuidar de su salud física y mental para poder estar con su familia por más años y ver a sus hijos desarrollarse.

Del análisis de la categoría *Cultura Organizacional*, se deduce que el factor, presente en el conjunto de tradiciones, conocimiento y valores que se comparten entre el grupo de trabajadores de una misma organización, más influyente en los procesos motivacionales de los trabajadores padres corresponde a la tolerancia en la división de tiempos entre el trabajo y la familia, por tal motivo dentro de esta investigación ha surgido una categoría emergente la cual ha sido titulada como *La Flexibilidad como Fuente de Bienestar*, en la cual se da cuenta que los trabajadores se sienten satisfechos y motivados a realizar su trabajo de la mejor manera cuando cuentan con la posibilidad de tener un tiempo flexible respecto a las tareas a realizar en su lugar de trabajo para atender sus necesidades familiares, especialmente en esta etapa de sus vidas como padres primerizos valoran altamente el tiempo que se les ofrece por parte de la compañía para estar con sus hijos, se destaca el gran valor agregado que los trabajadores vinculados a organizaciones que cuentan con la opción de un centro de cuidado infantil dentro de sus instalaciones le dan a su trabajo; desde la teoría propuesta por Abraham Maslow, estas políticas de bienestar enfocadas en los trabajadores padres estarían satisfaciendo las necesidades de segundo nivel que hacen referencia en este caso en particular al deseo de contar con un trabajo estable y seguro para poder

tener y experimentar seguridad económica (Maslow, 2000); así como las necesidad de tercer nivel: de amor, al entrar en juego la presencia de sus hijos y pareja (Maslow, 2000), aún más desde lo que el autor menciona los padres estarían movilizados a tener un buen desempeño es cubrir las necesidades insatisfechas, en ambos niveles pero especialmente las correspondientes al amor y relaciones interpersonales, por lo que los sujetos estarían motivados por el logro ya que las necesidades que se satisficieron “no causan movilidad en la personas y no se puede actualizar al máximo su potencial y capacidades” (Maslow, 2000, pág. 18). Desde el punto de vista de otro marco conceptual, dado que el hombre se ve motivado por naturaleza, hacia la autosatisfacción y el poder alcanzar los objetivos que se propone (Herzberg, 1954), los padres que se encuentran satisfechos en su trabajo es porque se les he posible realizarse personalmente, por el contrario aquellos hombres que sienten que no cuentan con políticas de bienestar y flexibilidad en sus tiempos, experimentan sus condiciones salariales y políticas organizacionales como factores de insatisfacción laboral (Herzberg, 1954). A partir de este punto, se considera a las políticas empresariales de bienestar y a la flexibilidad en horarios como factores motivantes ya que resultan importantes para el crecimiento personal del trabajador, resultan fundamentales para aliviar la insatisfacción laboral ya que proveen un efecto positivo duradero, no como los de higiene que si se utilizan en estos casos, el efecto es temporal (Herzberg, 1954), y si este apartado no se trata con la importancia y rapidez debida, el descontento del trabajador perdurará en el tiempo lo que provocará una falta de motivación en los sujetos, junto a una baja en su desempeño lo que al final termina afectando las actividades de la organización; desde lo expuesto por Chiavenato, estas políticas son de gran importancia ya que produce sujetos motivados que posean las habilidades para alcanzar la satisfacción laboral y así puedan alcanzar los objetivos de la empresa (Chiavenato, 1982); adicionalmente cabe resaltar, que la ausencia o

presencia de dichos beneficios va a depender de la visión de hombres, padre y trabajador con la que cuente cada organización, junto a los recursos que tengan para estas iniciativas. Finalmente, se expone que los padres se sienten apoyados tanto por sus jefes como por sus compañeros ya que vivencian que son evaluados por el cumplimiento de metas u objetivos y no por el proceso que deban realizar para cumplirlos, especialmente si estos colegas son mujeres o tienen hijos, por lo que una vez más aparece la figura femenina o maternal como fuente de apoyo y escucha para estos padres primerizos.

A partir del anterior análisis basado en las entrevistas que se les realizó a los sujetos, se concluye que la forma y magnitud en que se afecta el desempeño laboral en los padres primerizos va a depender, o en gran parte se va a ver influenciada, por las políticas organizacionales que faciliten el encuentro de las esferas laboral y familiar, lo cual se percibe por los sujetos como una manera de reducir el estrés que causa el encuentro de estos dos mundos, las directrices pueden variar desde horarios más flexibles para que los trabajadores puedan realizar actividades relacionadas con sus hijos o familias, beneficios para los trabajadores y sus familias que estén dirigidos a reducir la carga económica que experimenta el padre; así mismo, estas políticas aumentan el compromiso de los sujetos hacia su lugar de trabajo, así como ser más eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus labores. Otros factores que entran en juego, en el impacto de la paternidad en la productividad de los hombres, están dados por la personalidad de cada individuo en la cual se ven reflejados aspectos de su crianza en relación a la concepción de hombre y paternidad que le fue impuesta, junto a la postura crítica del propio sujeto frente a estas asignaciones, también es necesario tener en cuenta la relación que los sujetos tienen con su grupo de trabajo, incluido sus pares y superiores, y la percepción que ellos tienen acerca de la

paternidad ya que esta puede transformar el trato hacía el compañero que se ha convertido en padre; finalmente, hay que tener en cuenta la oportunidad que se le brinda al trabajador de contar con las herramientas y el grupo de trabajo necesario para realizar su labor de la mejor forma, es decir que se hace necesario brindarle la oportunidad al sujeto de sacar a relucir sus capacidades para que se pueda desempeñar de manera óptima. Estos factores que se deducen como indispensables para el buen desarrollo laboral de los padres, se relacionan estrechamente con la idea que los mismos tienen acerca del ideal paternal, y por ende de masculinidad, acerca que son ellos los principales encargados del sustento económico de sus hijos y familia, por lo que conservar su trabajo, y realizarlo de la mejor manera, es un aspecto fundamental para su bienestar como individuos al darles la seguridad de poder brindarle a los suyos un futuro, ya que presentan con regularidad el deseo que sus hijos superen el nivel económico y académico que ellos han alcanzado. Así mismo, se hace evidente que la autopercepción del aumento de la productividad de los padres que laboran en organizaciones con un énfasis especial en la flexibilidad de horarios, se da gracias a que este tiempo le permite a los sujetos cumplir con las características de la nueva paternidad en la que se encuentran inmersos, ya que esto les da la oportunidad de participar más en tareas de crianza y de cuidado del hogar, es decir participar en tareas de cuidado, enseñanza y juego con sus hijos por lo que no solo estarían cumpliendo con la parte económica sino que es la posibilidad de poseer un nuevo rol dentro de la dinámica familiar, lo cual resulta una disminución en la carga que se le ha asignado socialmente a la madre, por lo que a su vez se reduce el estrés en la mujer y por tanto es abreviar el conflicto que se puede llegar a presentar entre el trabajo y la familia para estos nuevos padres.

8. Conclusiones

En esta tesis se exploró la relación entre la autopercepción del desempeño laboral y la paternidad, por tal razón la población escogida fue hombres padres primerizos de la ciudad de Santiago de Cali que se encontraran empleados al momento de realizar el estudio. El interés por realizar esta investigación, nació del poco abordaje que existe, dentro de la comunidad académica en la que me encuentro inmersa, en discutir temas relacionados a la paternidad y sus efectos en los hombres, en contraste a esto se le da gran relevancia, y es un tópico de discusión constante, a la mujer y las nuevas formas de vivir el rol femenino; así mismo, al ser la psicología organizacional el campo de acción de esta disciplina que más me llamaba la atención, consideré que era de gran valor tanto para las organizaciones como para la comunidad en general conocer la posición del hombre, desde su rol de padre, dentro de las dinámicas laborales.

Para llevar a cabo dicha indagación, lo primero que se realizó fue una inspección de la literatura que apoyaría y serviría como base para la definición de los factores a tener en cuenta con el fin de poder responder al interrogante base de la misma. Desde la práctica del ejercicio, a partir del primer objetivo específico, se condujo a la apropiación de los elementos que caracterizan a la masculinidad tanto tradicional como la que se está gestando en la actualidad; se observó que en los padres existe una adquisición de las transformaciones que se han dado en el rol masculino en cuanto están intentando ser más cariñosos con sus familias, especialmente con sus hijos, y ya no se les he tan difícil buscar ayuda cuando se enfrentan a algún problema; sin embargo, experimentan que deben apropiarse del rol de líder y soporte principal, tanto económico como emocional, de sus familias por lo que tienen que restringir su emocionalidad

para poder conservar el equilibrio entre esas dos esferas de su vida; es decir que esta expectativa está entrando en contradicción con los nuevos comportamientos que están adquiriendo. Frente a este escenario se concluye, que el papel del hombre o del rol masculino dentro de la familia no está completamente definido, por lo que los sujetos no tienen claro que es lo que se espera verdaderamente de ellos en relación a sus responsabilidades, y así mismo la forma en que deberían actuar inmersos en las dinámicas familiares también resulta confuso para ellos.

Desde esta perspectiva, bajo la guía del segundo objetivo específico, se observó que la paternidad que experimentan estos sujetos presenta cualidades propias de la modernidad, como lo es el compartir las tareas de cuidado, educación y esparcimiento con la madre de sus hijos, es tanto así que estos hombres manifiestan sufrir sentimientos de amor y cariño hacia su descendencia de forma abrumadora; estas modificaciones se pueden considerar como la consecuencia del deseo que los sujetos tienen acerca de no ser percibidos exclusivamente como los proveedores económicos, sino que se les permita y se les facilite el involucrarse en las tareas de crianza de sus hijos; sin embargo, se distingue que una de las mayores preocupaciones de los padres empleados es conservar su trabajo actual para poder tener una economía estable y asegurar el bienestar de sus familias, por lo que se deduce que en el imaginario de estos sujetos se conserva en parte el ideal tradicional de la paternidad; así mismo, se destaca que estos nuevos padres no tienen un modelo de paternidad claro ya que va a variar según la personalidad de cada uno y de su encuentro con este rol a través de su propio padre o de la persona que haya asumido este papel. A partir de esta descripción, se concluye que los padres entrevistados viven su rol desde un lugar de apoyo a la madre, ya que las actividades que realizan están gestadas desde el propósito de reducir la carga de esta para que la mujer pueda tener un momento de descanso de

sus actividades de cuidado: se perciben a ellos mismo como una fuente de ayuda para ella, es decir que sigue habiendo una falta de protagonismo del hombre en la crianza de los hijos; es por esto, que se manifiesta el valor de la licencia de paternidad como la posibilidad de ayudar a la madre en las tareas de cuidado del hogar para que ella se encargue exclusivamente de la atención al bebé; es en este punto que resulta curioso que estos sujetos al buscar ayuda respecto al cuidado de sus hijos, las personas a las que acuden son representantes del rol femenino, ya sea su madre, una hermana o cualquier otra mujer que tenga una relación cercana al sujeto; es desde esta situación, que se percibe a las madres como figura de autoridad de crianza en nuestras vidas. A partir de la caracterización de la paternidad que experimentan estos sujetos, se infiere que los hombres siguen viviendo esta etapa de sus vidas a partir de las características tradicionales con las cuales fueron criados, es decir desde la posición de contener su emocionalidad y la falta de implicación en entenderla; esto se da a pesar del deseo creciente que están experimentando respecto a involucrarse desde otra perspectiva en la crianza de sus hijos: ser percibidos como una fuente de guía y camaradería para ellos, por lo que es importante destacar el esfuerzo de los sujetos por transformar estos comportamientos.

Respecto a la autopercepción del desempeño laboral, haciendo referencia al tercer objetivo específico de esta investigación, hay dos experiencias muy diferentes por parte de los sujetos. El primer grupo, se compone de aquellos sujetos que se encuentran laborando en organizaciones que cuentan con políticas y beneficios dirigidos a los padres, tanto hombres como mujeres, que permiten el encuentro del mundo laboral con el familiar, lo cual para los sujetos se traduce en una reducción del estrés que esta rivalidad conlleva, esto se refleja en la experiencia de los hombres en sentir que su rendimiento laboral ha aumentado, haciendo énfasis en que realizan sus

tareas con más rapidez manteniendo la calidad del trabajo asignado; lo cual, para este estudio resulta un hallazgo muy valioso ya que no se tenía presupuestado que esto ocurriera ni que hubiera la posibilidad que estos nuevos padres, dada la nueva responsabilidad que han adquirido junto a la superposición de las esferas laboral y familiar cuyos efectos negativos ya son muy conocidos en diferentes estudios, aumentaron su desempeño en esta etapa de sus vidas. Por el contrario, el segundo grupo está conformado por los sujetos que experimentan que su desempeño laboral no ha vivido un cambio a partir de haberse convertido en padres, este efecto se relaciona con que estos hombres trabajan en compañías que no cuentan con programas especiales enfocados en la parentalidad, es decir que la fricción que se da entre el tiempo que le dedican al trabajo entra en conflicto con el que esperarían dedicarle a sus hijos y familia. Es a partir de estas diferencias, que se toma a la flexibilidad en los horarios de trabajo como fuente de diferenciación entre una mejora en la autopercepción de la productividad laboral y la no modificación de este comportamiento; sin embargo, es importante tener en cuenta que este es un factor impulsor del aumento de la productividad que por sí solo no tiene los efectos deseados, componentes como la personalidad y voluntad del trabajador, el compromiso con la organización y tipo de liderazgo que se posea son importantes para que se pueda alcanzar el resultado objetivo; así mismo, por los objetivos que se plantearon en esta investigación, es relevante exponer que un factor que pudo impulsar la diferencias encontradas en el desempeño de los sujetos entrevistados es el hecho que este era medido, en el grupo que percibió flexibilidad laboral, a partir del alcance de objetivos y no por procesos, es decir que estos trabajadores tienen la libertad de realizar su trabajo como ellos crean más conveniente siempre y cuando cumplan con las metas asignadas. Dado estos hallazgos, se concluye respecto a la autopercepción de la presencia o ausencia de una transformación de la productividad, que viven los trabajadores que

se han convertido en padres, que el elemento determinante es el manejo de directrices organizacionales que ayuden a la adaptación de sus trabajadores a la nueva vida como padres con el objetivo que ellos experimenten que tienen la posibilidad de responder en ambos entornos, esta sensación les va a permitir concentrarse en la labor que están realizando sin tener la preocupación que están descuidando o abandonando sus responsabilidades familiares, lo que se refleja en bienestar para todas las esferas en la vida del sujeto, así mismo, estas políticas disminuyen el temor de los padres de perder su empleo ya que tener una estabilidad económica es primordial para ellos, especialmente ahora que han adquirido la responsabilidad de la paternidad.

A lo largo de esta tesis, y con los aspectos expuestos anteriormente, a partir del cuarto objetivo específico de esta tesis, se reconoce la presencia de una relación bidireccional entre la paternidad y la autopercepción del desempeño laboral ya que la existencia de la primera puede afectar a la segunda y viceversa, ya que estos dos mundos son impermeables el uno del otro; los hombres en la actualidad, están en la búsqueda de un equilibrio en esta relación para poder rendir de manera óptima en ambas, lo cual se puede considerar un poco utópico debido a que ya sea como padres o como trabajadores van a presentar inconvenientes cuyos efectos se pueden reflejar en la otra esfera, por esto hay que ser conscientes de esta conexión que puede concluir ya sea a efectos negativos o positivos de una a otra; sin embargo, curiosamente se concluye que para solucionar esta transferencia es necesario que se provoque el encuentro de estos dos mundos en lugar de separarlos y restringir la interacción que puede surgir ya sea desde lo ideológico o desde los espacios físicos que se tienen delimitados para cada uno, especialmente es fundamental que estos aspectos se faciliten desde la esfera laboral ya que no son tan difícil de encontrarlos en

el ámbito familiar; claro está, es necesario conservar ciertos límites para que dichas acciones no se transformen en expresiones de libertinaje que terminen por afectar esta relación, por lo que siempre hay que tener presente esta realidad al momento de configurar las diferentes dinámicas que ocurren dentro de las organizaciones.

Mi conclusión final sobre esta tesis, es que tras revisar los factores que se consideraron indispensables para entender este fenómeno, se hace evidente que es necesario que cualquier compañía, independientemente de su tamaño, actividad económica o si es o no con ánimo de lucro, se preocupe responsablemente de incluir entre sus pactos de funcionamiento diferentes iniciativas dirigidas al encuentro del mundo laboral con el familiar de sus colaboradores ya que estas tienen una gran influencia en la autopercepción del aumento de la productividad laboral de sus grupos de trabajo, así como el compromiso de estos hacia su lugar de trabajador, por lo que habría que ver estos programas como una inversión que está directamente relacionada con la autopercepción de los resultados productivos de sus funcionarios, y no como un gasto que no representaría un retorno ya sea económico o de mejora en sus actividades. Soy consciente que la implementación de estas novedades representan una gran inversión monetaria, pero si son comparadas con el dinero que se tiene que gastar en los eventos de renuncias, que a largo plazo se reflejan en un gran índice de rotación dado a la falta de compromiso y voluntad de sus trabajadores hacia la organización, así como el escenario que puede terminar en una aumento en el número de incapacidades ya que como se expuso en esta investigación el conflicto que se puede formar entre el mundo laboral y el familiar produce estrés el cual afecta directamente la salud mental, que puede terminar por comprometer la salud física del trabajador, estas consecuencias presentadas si recaen en desembolsos de no retorno, que si no se resuelven de raíz

van a continuar asesinando el bolsillo de las organizaciones y el espíritu de sus trabajadores.

Adicionalmente, me parece importante poner especial atención a la sensibilización del tiempo que se le es otorgado a los padres como licencia de paternidad, para que ellos puedan percibir que ese tiempo dado también es beneficioso para la construcción del vínculo paternal con sus hijos, así como para que ellos tomen conciencia que este periodo es uno de adaptación a esta nueva etapa de sus vidas el cual deben asimilar y apropiarse de la rutina que de ahora en adelante deben implementar en compañía o no de su pareja; desde esta perspectiva, el propio hombre se estaría dando la oportunidad de explorar sus emociones y de cuál es el significado que el nuevo rol como padre tiene en la configuración de su vida y futuro; así mismo, este tiempo es muy valioso para que ellos absorban el peso de la responsabilidad que conlleva tener un hijo. Todo lo anterior, se resume en que el hombre se dé la oportunidad de vivir de forma plena el comienzo de la paternidad, aprovechando que por ley tienen la oportunidad de estar algunos días en su hogar, y que el reclamo que hacen por desear que los días que les son otorgados fuera no solo por darle un mayor y prolongado apoyo a la madre que acaba de parir, sino que se den cuenta que este tiempo puede ser de mucho provecho para ellos. Esta transformación, en la ideología de los padres, considero se debe iniciar desde la crianza de estos sujetos ya que es en este momento en que se le debe dar la oportunidad al sujeto de explorar sus emociones y no restringirlas, lo cual es lo que ocurre normalmente en dinámicas familiares tradicionales; no obstante, se pueden realizar trabajos de concientización desde la disciplina psicológica cuando ya son adultos, desde una perspectiva donde se promueva la salud mental con el fin de conservar la propia subjetiva del individuo.

El cierre que se le ha dado hasta este momento a la investigación realizada, abre la puerta a ciertas posibilidades para futuras investigaciones. Dado que en este ejercicio solo se tuvieron en cuenta dos grupos de individuos característicos, se hace importante e interesante que próximos estudios tengan mayor variedad en cuanto al tipo de empresas en el que se encuentran vinculados los individuos de la población estudio, aún más interesante sería contar con la perspectiva desde diferentes profesiones u ocupaciones ya que un poco más de la mitad de la población usada en este estudio eran investigadores o poseían algún cargo en relación a esa actividad. También, para propósitos de alimentar este fenómeno que ha sido tan poco estudiado en el contexto colombiano, sería valioso que se abordará desde otras disciplinas, ya sea desde un enfoque social o desde uno más administrativo y económico, o por qué no desde ambos, ya que esto abriría mucho más el espectro al mostrar la situación desde otros lentes al concluir en la recopilación de dichos resultados en una mirada más global, por lo tanto más real en relación a todas, o la gran mayoría, de las especialidades que entran en juego al momento de administrar los recursos humanos de una organización. Por otro lado, se pueden plantear nuevos estudios que tengan en cuenta diferentes variables que produzcan un resultado más robusto, por lo tanto más cercano a la realidad, las cuales por los objetivos planteados en esta tesis no fueron ejes direcciones; ejemplo de ello es la influencia de la relación del hombre con la madre de su hijo tiene en la dinámica con la autopercepción de la productividad laboral, así como el nivel educativo puede influir en esa relación trabajo/familia, o como la visión de paternidad de los líderes y compañeros de trabajo influye en la apropiación de este nuevo rol, entre otras situaciones que pueden afectar este fenómeno. Finalmente, es necesario resaltar que la mayor limitación de este estudio fue el tamaño de la población, ya que si hubiera sido más amplia las conclusiones a las que se llegaron podrían tener un mayor peso en cuanto a la realidad y así mismo se pudieran observar otras

aristas del mismo que quizás por el número de sujetos entrevistados no se alcanzaron a reflejar; sin embargo, considero que las categorías de investigación y preguntas que se utilizaron para abordarlas fueron pertinentes y justas para el fin de esta tesis.

9. Bibliografía

Andréu Abela, J. (2001). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada..
Fundación Centro Estudios Andaluces. 1-34.

Aparicio, D., Gómez-Beneyto, M., Moreno-Kustner, B., Montero, I., Reneses, B., Usall, J., &
Vásquez-Barquero, J. (2004). Género y salud mental en un mundo cambiante. *Gaceta Sanitaria*,
18, 175-181.

Blumberg , M., & Pringle, C. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research:
Some Implications for a Theory of Work Performance. *The Academy of Management*
Review, 7(4), 560-569.

Bygren, M. & Duvander A. (2006). Parents' Workplace Situation and Fathers' Parental Leave Use. *Journal of Marriage and Family* , (68), 363-372.

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A., Octava Edición

Congreso de Colombia. (2017). Ley No. 1822 - 4 de enero de 2017. Ministerio de Salud y Protección Social, 1-5

Cooklin, A., Giallo, R., Strazdins, L., Martin, A., Leach, L., & Nicholson, J. (2015). What matters for working fathers? Job characteristics, work-family conflict and enrichment, and fathers' postpartum mental health in an Australian cohort. *Social Science & Medicine*, 146, 214-222

Denison, D. R. (2011). Denison Organizational Culture Survey in Denison Consulting, LLC, 1, 1-104

Fuegen, K., Biernat M., Haines E. & Deaux K. (2004). Mothers and Fathers in the Workplace: How Gender and Parental Status Influence Judgments of Job-Related Competence. *Journal of Social Issues*, (60), 737-754

González Mesa, A. (2015). *IMPACTO DE LA MATERNIDAD Y PATERNIDAD EN EL*

ENTORNO DE TRABAJO: LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES. Universidad de La Laguna, 1-32.

Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88

Guerrero J., & Puerto, Y. I. (2006). Productividad, trabajo y salud: La perspectiva psicosocial. *Condiciones De Trabajo, Estrés Y Productividad De Los Trabajadores Del Departamento Administrativo Nacional De Estadística (DANE)*, 203-230.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). Recoleccion y analisis de los datos cualitativos. En R. Hernández, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de la investigación* . México D.F.: McGraw-Hil.

Herzberg, F. (1954). *Work of the Nature of Man*. Cleveland: The World of Publishing Company, 1, 71-91

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.

IndexMundi. Tasa de natalidad - Comparación de Países. (2018). Recuperado de <https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=25&l=es>

O. Jacob. (1992). BADINTER, ELISABETH. XY de L'Identité masculine. Revista Colombiana de Psicología. 155-156

Jiménez Figueroa, A., & Moyano Díaz, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. Revista UNIVERSUM, 23(1), 116-133.

Keijzer, B. d. (2006). Hasta donde el Cuerpo Aguante: Género, Cuerpo y Salud Masculina. Revista la Manzana, 1(1), 1-26

Ladge, J., Humberd B., Baskerville M. & Harrington B (2015). UPDATING THE ORGANIZATION MAN: AN EXAMINATION OF INVOLVED FATHERING IN THE WORKPLACE. The Academy of Management Perspectives, (29), 152–17

Lara, M. A. (1991). Masculinidad, feminidad y salud mental. Importancia de las características no deseables de los roles de género . Salud Mental, 12-18.

Levant, R. F. (1996). A New Psychology of Men. Professional Psychology Research and Practice, 27(3), 259-265

López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. Revista de Educación, (4), 167-179

Maslow, A. H. (2000). A Theory of Human Motivation. Classics in the History of Psychology, 50, 370-396

Matlak, M. (2013). The Crisis Of Masculinity In The Economic Crisis Context in Procedia - Social and Behavioral Sciences, 140, 367-370

McClelland, D. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid: Narcea Ediciones Ministerio del Trabajo . (17 de mayo de 2018). Población ocupada. . Ministerio del Trabajo Recuperado de <http://filco.mintrabajo.gov.co/FILCO/faces/indicadores.jsf?nombre=null&ind=82> Ministerio de Salud y Protección Social. (17 de mayo de 2018).

Módulos de trabajo-Definiciones básicas. . Ministerio de Salud y Protección Social Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/trabajoEmpleo/Paginas/definiciones.aspx>

Montejo, A. P. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, 17(7), 1-6.

Peralta, M.C. & Sierra Y. (2013). Perfil del Psicólogo Organizacional. Perfiles por competencias del profesional en Psicología, 59-70,

Perilla, Lyria E. (1998). David C. McClelland. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 3(3), 529-532.

R. W. Connell y J. W. Messerschmidt. (2005). Hegemonic Masculinity: Rethinking the Concept. *Gender and Society*, 19(6), 829-859

Ramsey, M. (2004). Not Your Father's Workplace. *HR Magazine*, 31-35.

Schein, Edgar H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Seidler, Z., Dawes, A., Rice, S., Oliffe, J., & Dhillon, H. (2016). The role of masculinity in men's help-seeking for depression: A. *Clinical Psychology Review*, 49, 106-118.

Todaro, R., Godoy, L., & Abramo, L. (2001). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Cadernos Pagu*, 17(18), 197-236.

Velázquez, L. E. (2004). La paternidad: una mirada retrospectiva. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(105), 47-58.

Wall, G., & Arnold, S. (2007). How Involved Is Involved Fathering?. An Exploration of the Contemporary Culture of Fatherhood. *Gender and Society*, 21(4), 508-527.

