

## ARTÍCULO ORIGINAL

# Balance familia-trabajo. Percepción de mujeres con cargos directivos en una universidad paraguaya

*Family-work balance. Perception of women with management positions in a Paraguayan university*

María Victoria Zavala<sup>1</sup>, Karen Natali Backes Dos Santos<sup>1</sup>

### RESUMEN

La inserción laboral de la mujer conllevó un cambio en la relación familiar, dado que asumió un rol productivo además del de cuidadora, lo cual en muchos casos, genera un conflicto de rol por la necesidad de conciliar el ámbito doméstico y público. Esta investigación planteó como objetivo principal interpretar las percepciones sobre el balance de la vida familiar y laboral de las mujeres con cargos directivos en una Institución de Educación Superior de Alto Paraná, Paraguay. El diseño fue cualitativo focalizado en un estudio de caso a través de entrevistas aplicadas en el año 2018 a seis directivas seleccionadas con base en el concepto de muestra estructural. El análisis se realizó con ATLAS.ti utilizando categorías emergentes en los testimonios de las entrevistadas. Los hallazgos más importantes refieren a la cantidad y variedad de actividades realizadas por las mujeres en el ámbito doméstico y laboral; como factores relacionados al balance familia – trabajo fueron identificados: edad de los hijos, la pareja y la mayor demanda de actividades domésticas para las mujeres. Se identificaron estrategias de balance como: organización y planificación rigurosa, apoyo de otras personas y renuncia a actividades fuera de la familia. Se concluyó que existe una sobrecarga de rol en las mujeres estudiadas, vinculada con las condiciones laborales y con la diversidad de actividades en el ámbito familiar, lo cual pone de manifiesto la desigualdad de roles entre hombres y mujeres al tener que asumir éstas como aportantes al ingreso familiar sin renunciar al rol tradicional.

**Palabras clave:** balance trabajo -familia, educación superior, conflicto de roles, equidad de género.

---

1 Universidad Nacional del Este, Escuela de Posgrado, Paraguay.  
Correspondencia: María Victoria Zavala. Email: mavizavala@gmail.com  
Recibido: 23/09/2020. Aceptado: 10/11/2020.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.26885/rcei.9.1.133>



## **ABSTRACT**

The labor insertion of women led to a change in the family relationship since she assumed a productive role and also to that of caregiver, which, in many cases, generates a role conflict due to the need to reconcile the domestic and public environment. The main objective of this research was to interpret the perceptions about the balance of family and work-life of women with managerial positions in a Higher Education Institution in Alto Paraná, Paraguay. The design was qualitatively focused on a case study through interviews applied in 2018 to five female managers selected based on the concept of a structural sample. The analysis was carried out with ATLAS.ti using emerging categories in the testimonies of the interviewees. The most important findings refer to the quantity and variety of activities carried out by women in the domestic and work environment; As factors related to the family-work balance, the following were identified: age of the children, the couple, and the greater demand for domestic activities for women. Balance strategies were identified such as rigorous organization and planning, support from other people, and giving up activities outside the family. It was concluded that there is an overload of role in the women studied, linked to working conditions and the diversity of activities in the family environment, which highlights the inequality of roles between men and women when they have to assume these as contributors to the family income without giving up the traditional role.

**Keywords:** work-family balance, higher education, role conflict, gender equality.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La problemática del desarrollo personal y profesional de las mujeres es analizada desde diferentes perspectivas de abordaje teórico, entre ellas desde la categoría de género.

La categoría de género, facilita el análisis de la relación entre hombres y mujeres en el contexto de sus expectativas y oportunidades, sobre todo permite la aproximación a las condiciones en que las mujeres desarrollan sus actividades personales y sociales con relación a los hombres, como también los conflictos cotidianos que enfrentan (Instituto Jalisciense de las Mujeres, 2008).

Familia y trabajo constituyen dos núcleos de desarrollo personal, social y profesional para hombres y mujeres, tal como lo mencionan Álvarez y Gómez (2011). El proceso de inserción laboral de la mujer ha generado una dinámica familiar diferente, dado que le ha exigido un rol productivo además del de cuidadora. Esto conlleva a que la relación trabajo- familia pueda en algún momento generar un conflicto de rol, debido a que las mujeres desarrollan paralelamente actividades familiares y laborales las cuales demandan tiempo y energía, lo que en muchos casos dificulta dar un mismo nivel de respuesta a ambos ámbitos (Álvarez & Gómez, 2011).

La construcción de la identidad femenina promueve la internalización de determinados patrones de comportamiento (actitudes, sentimientos, creencias, pensamientos, mentalidades, lenguajes y relaciones) que están orientados a demostrar la condición de mujer; estas características histórica y culturalmente determinadas son socializadas como inherentes al género femenino (Lagarde, 1996).

Esto motiva que, cuando la mujer no puede cumplir con esos atributos que le fueron asignados, sienta contradicciones con su identidad y se generen conflictos internos por las dificultades que enfrentan para conciliar las responsabilidades en el ámbito laboral y familiar. En muchos casos estas responsabilidades son obstaculizadoras del ascenso de las mujeres en el mundo laboral.

Las propias mujeres asumen como prioridad el ámbito doméstico (casa y familia) y esto genera por un lado la sobrecarga de rol (aumento de las tareas para compaginar los roles) y, por otro lado, el conflicto de rol entendido como sentimientos contradictorios sobre los objetivos y tareas primordiales: familia o trabajo (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007; Cuadrado & Morales, 2007; Cuadrado y Molero, 2002).

Este nuevo contexto en el cual la mujer asume un nuevo rol (proveedora) sin desligarse del tradicional (cuidadora) coloca a la mujer en la situación de adoptar estrategias que le permitan conciliar trabajo y familia, más aún cuando se trata de cargos de alta gerencia en organizaciones complejas.

La conciliación trabajo- familia por parte de mujeres integradas al mundo laboral ha sido objeto de investigaciones con diversos enfoques, algunos de cuales ponen énfasis en los factores vinculados al balance (Alanis Alanis, 2011, Álvarez & Gómez, 2011; Salgado, 2011), mientras que otros focalizan en las políticas y estrategias (Gaete Quezada, 2018).

Alanis Alanis (2011) en el trabajo titulado Experiencias de vida de mujeres líderes en universidades mexicanas, planteó el objetivo de identificar las experiencias de vida significativas de dos mujeres que ocupan altas posiciones jerárquicas históricamente ocupadas por hombres, nunca antes ocupadas por mujeres, en dos universidades del Estado de Nuevo León, México; mediante entrevistas individuales en profundidad, observaciones de campo y la revisión de documentos se halló que hay elementos familiares, educativos, laborales y culturales que configuran la historia de estas mujeres líderes universitarias. Entre sus conclusiones se destaca la toma de decisiones con base en prioridades que estas mujeres tuvieron que afrontar para continuar con su carrera profesional, lo que permite inferir que no se ha logrado la conciliación familia- trabajo.

Álvarez y Gómez (2011) realizaron una investigación con el propósito de definir los indicadores del conflicto trabajo-familia desde el rol y las implicaciones psicosociales de cinco mujeres (entre 25 y 50 años) profesionales que trabajan en la modalidad de empleo; mediante un estudio de tipo descriptivo-cualitativo

y un análisis de contenido aplicado a las entrevistas semiestructuradas identificaron: la sobrecarga de rol tanto en el ámbito familiar como en el laboral, efecto de las condiciones laborales y la doble jornada de trabajo, lo cual afecta la salud de las mujeres; la existencia de factores protectores que ayudan a las mujeres a disminuir el conflicto como el apoyo social (doméstico y pareja) y los recursos internos (toma de decisiones y definición de prioridades). Además, se identificó la necesidad del planteamiento de estrategias que promuevan el balance trabajo- familia.

Por su parte, Salgado (2011) realizó un estudio cuyo objetivo fue determinar si las mujeres que desempeñan cargos de alta responsabilidad en empresas ubicadas en el área metropolitana de Caracas tienden al adecuado balance entre la vida personal- familiar y la vida profesional, mediante la aplicación de una encuesta a 140 mujeres trabajadoras en empresas privadas afiliadas a la Cámara de Comercio, llegó a los siguientes resultados: existen ciertos determinantes individuales familiares y contextuales que componen la participación femenina en el área laboral y además, los determinantes familiares condicionan las áreas principales de la vida (mental, física, espiritual, laboral y social), los que deben estar en equilibrio para lograr el balance.

Así también, Gaete (2018) analizó la problemática de la conciliación trabajo – familia a partir de la experiencia de 10 mujeres con cargos directivos en dos universidades de Chile, mediante un enfoque de investigación cualitativo y entrevistas semiestructuradas identificó algunos elementos condicionantes del balance familia – trabajo. Este estudio concluye que la inexistencia de estrategias y políticas insitucionales explícitas de conciliación pone a la mujeres directivas universitarias en la situación de buscar los apoyos necesarios en el ámbito privado (familia) o por cuenta propia; lo que configura un obstáculo para el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres entrevistadas.

Si bien las investigaciones reportan que el número de mujeres en cargos directivos es inferior al de los hombres, así en el parlamento y gobiernos locales de Paraguay en el año 2017 el porcentaje total de participación de las mujeres es del 18,80% en comparación a la de los hombres de 81,20% (Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos, 2020), existen espacios profesionales donde la mujer ha logrado insertarse en niveles de liderazgo, uno de ellos es el campo de la educación en general y de las universidades en particular (Backes Dos Santos & Zavala Saucedo, 2019; Contrera González, 2018).

Al respecto, un estudio realizado en una universidad paraguaya ha permitido identificar que el balance familiar-laboral (Backes Dos Santos, 2018) es un factor vinculado al acceso de las mujeres a cargos directivos, por lo tanto, analizar las estrategias utilizadas por las directoras para conciliar la vida laboral y familiar constituye un tema interés orientado a la promoción de la equidad de género.

Por otra parte, conocer las estrategias que facilitan el balance familia – trabajo de estas mujeres con cargos directivos, es una temática de creciente interés para las organizaciones laborales que requieren gestionar las dificultades de sus empleados para un equilibrio de sus responsabilidades laborales, familiares y personales (Gaete Quezada, 2018), y puede contribuir al desarrollo de políticas organizacionales de promoción relativas a la participación equitativa como oportunidad de repensar la organización universitaria desde una perspectiva de género. Al mismo tiempo, aporta al desarrollo de teorías que permitan comprender de qué manera hombres y mujeres equilibran sus roles con base a sus valores, prioridades y metas; los resultados dan base a nuevas investigaciones en esta línea.

Este estudio tuvo como objetivo principal interpretar las percepciones sobre el balance de la vida familiar y laboral de mujeres con cargos directivos en una Institución de Educación Superior, y como objetivos específicos: analizar las actividades cotidianas que realizan las mujeres en cargos directivos en el ámbito familiar; reconocer los factores relacionados al balance de la vida familiar y laboral de las mujeres que ocupan cargos directivos en la institución seleccionada; e, identificar las estrategias utilizadas por las mujeres en cargos directivos para conciliar la vida laboral y familiar.

## **2. MÉTODOS**

Esta investigación se desarrolló mediante un diseño cualitativo focalizado en un estudio de caso (Cifuentes Gil, 2011) para interpretar las percepciones sobre el balance de la vida familiar y laboral de las mujeres con cargos directivos en una universidad del departamento de Alto Paraná, Paraguay.

Esta mirada cualitativa se basó en la aplicación de entrevistas a seis mujeres directivas con el propósito de abordar el fenómeno desde la comprensión de las involucradas. Las entrevistas fueron grabadas en audio y transcritas a través de Google documentos, para el análisis se utilizó el ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH (versión 8.4.24.0 para Windows).

La selección de las mujeres participantes se fundamentó en el concepto de muestra estructural desarrollado por Rodríguez, Gil y García (1999) que señala la importancia de la potencialidad de cada uno de los casos para desarrollar una comprensión teórica sobre el objeto de estudio, por encima de la cantidad de casos. Las participantes fueron seleccionadas según las siguientes características: a) ocupar cargo de dirección de elección directa o de confianza b) estar conforme con la participación en el estudio.

Las directivas participantes pertenecían a áreas (investigación, académica, administración, aseguramiento de la calidad y patrimonio) y facultades diferentes de la universidad y diferían en edad, años de experiencia y área de formación académica; la característica común de estas mujeres, es la maternidad.



Las categorías que muestra la Figura 1 se analizan en los siguientes apartados.

### **ACTIVIDADES COTIDIANAS**

En el testimonio de las entrevistadas se identifica una cantidad y variedad de actividades que realizan las mujeres como parte de su responsabilidad profesional en el espacio laboral, como también en el ámbito doméstico; éstas van desde participar en la definición de las políticas institucionales, planificar, gestionar las actividades de su dirección hasta las tareas más básicas de la administración de la casa y cuidado de la familia tales como: preparar el desayuno, llevar a los hijos a la escuela, preparar el almuerzo, verificar la existencia de los insumos para el hogar y atender las demandas de los hijos.

“Tengo que ver todo lo que va a suceder con mi hijo mañana, con lo que van a comer, con lo que van a merendar, con lo que falta en la heladera” (E:3).

“Mi rutina diaria es levantarme a las 5:45 horas, preparar a uno de los chicos que va a la escuela, preparar el desayuno, le llevo al colegio, de ahí vuelvo a casa, le espero a la niñera, preparo el almuerzo si es que ya no preparé algo la noche anterior” (E:4).

“Me levanto desayuno con mis hijos, cuido la ropa, (...) les llevo a la escuela a mis hijos, entran en una escuela hasta las 3:30; porque yo acá hasta las 2:00 tengo actividades de gestión, después me encargo de buscarlos de la escuela, nos turnamos con mi marido” (E:5).

Además, tres de las entrevistadas también se desempeñan como docente universitario y una de ellas, a más de todo lo detallado, desarrolla acciones como líder comunitaria.

“Soy docente y también soy una líder en mi comunidad” (E:2).

“A las 6 de la tarde o antes de las 6 vengo a la facultad porque tengo clase a la noche” (E:5).

Se identifica en estas expresiones la doble carga de las mujeres en el ámbito doméstico y en el laboral.

### **FACTORES RELACIONADOS AL BALANCE**

Con relación a los factores para el balance familiar-laboral identificados en las expresiones de las entrevistadas se mencionan: la edad de los hijos, estar o no en pareja, el horario de trabajo, apoyo de otros miembros de la familia para las tareas domésticas y los condicionantes culturales.

Las mujeres perciben que cuando los hijos son pequeños requieren mayor cuidado de ellas, tarea que no puede ser delegada, motivo por el cual en esa etapa asumen menos compromisos en el ámbito profesional- laboral o de

formación personal. Coinciden en señalar que a medida que fueron creciendo sus hijos los compromisos vinculados al desarrollo personal y profesional fueron en aumento. Otro aspecto vinculado a la edad de los hijos es la renuncia en algunos casos a proyectos profesionales y en otra, la postergación de objetivos personales.

“En ese entonces mi hijo era más chico, pero yo solamente me dedicaba más a la universidad, luego, cuando él empezó a crecer, cuando era más grandecito yo comencé a tomar cátedras ya cuando él era un poco más grande empecé a formarme otra vez y después recién tomé los compromisos comunitarios” (E:2)

“No tengo hijos pequeños o personas que dependan directamente de mí, entonces de alguna manera personal eso me facilita digamos a equilibrar un poco” (E:6).

En los relatos se identifica que estar casada o conviviendo con la pareja y tener hijos, representan para las mujeres enfrentar mayores condicionamientos familiares.

“yo soy una persona soltera, eso implica que el cuidado de mi hijo está conmigo y los requerimientos son menores que cuando una mujer es casada y tiene hijos” (E:2)

El horario de la institución en la que trabajan es percibido como un factor facilitador para el balance laboral- familiar

“Con mi experiencia de vida te puedo decir que yo amo el horario de trabajo de acá, de nuestra entidad pública, porque sí me permite compartir con mi familia” (E:1)

El apoyo de otros miembros de la familia para las tareas domésticas también es mencionando entre los factores facilitadores del balance laboral-familiar.

“Por estar rodeada de personas que de alguna manera asumen conjuntamente conmigo las responsabilidades de las labores familiares, en mi caso personal, no veo mucha diferencia” (E:6)

Llama la atención en los testimonios de las mujeres el reconocimiento de condicionantes culturales que operan inconscientemente en su decisión para ocupar cargos directivos. Ellas señalan que las demandas de actividades domésticas son mayores para las mujeres y, éstas definen el tiempo que pueden dedicar a otras actividades. Está implícita la idea de que el cuidado del hogar

y de los hijos es una responsabilidad exclusiva de las mujeres. Esta concepción implica un conflicto de roles para ellas a la hora de asumir responsabilidades laborales y profesionales.

“Las mujeres no nos desligamos de la vida familiar yo suelo comparar entre mi marido y yo misma que él se va al trabajo y viene, llega luego cansado ya baja sus cosas y se sienta a mirar la tele o el diario o lo que sea, porque él viene del trabajo” (E:3).

“Muchas veces los hombres no sienten ese peso de consciencia o esa carga por estar haciendo lo mismo” (E:6).

“Para las mujeres ocupar espacios de poder implica renunciamentos, tiempo extraordinario que uno tiene que destinar a las actividades laborales y eso comparativamente con los hombres por una cuestión cultural, a ellos les es más fácil administrar esos tiempos, porque como mujeres nos sentimos culpables de estar destinando un tiempo al trabajo que creemos que deberíamos estar destinando a la familia” (E:6)

### *ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA LA CONCILIACIÓN*

Uno de los aspectos que surgió en el testimonio de las entrevistadas al referirse al tema de las estrategias de balance familia –trabajo fue el tratamiento del permiso por maternidad para las mujeres. Ellas señalaron, por una parte, que no pudieron usufructuar el permiso establecido por ley, en cuanto a la cantidad de días. En un caso por responsabilidades propias del cargo, imposibles de delegar: firma de cheques, autorizaciones de pago y documentos varios; y en otro caso por el tipo de relación laboral que mantenía con la institución en el momento de su maternidad, lo cual le hacía sentir insegura para tomarse el tiempo establecido.

Al respecto las entrevistadas expresaron:

“Con el primer embarazo se quedó en mi reemplazo el contador, pero yo no estuve exenta del compromiso de girar, los de controlar los ingresos y los gastos o sea que igual llevaban a mi casa, es decir que prácticamente no descansé esos meses, igual yo firmaba los cheques, las órdenes de pago porque así salió mi resolución tenía el permiso de maternidad, pero desde mi casa yo estaba firmando los documentos” (E:4).

“El permiso por maternidad solo fue de sesenta días, y también tuve que presentar un parecer al asesor jurídico, fui la única entre todas las embarazadas de ese año 2011 a todas las otras embarazadas le dieron noventa días y a mí solamente me dieron sesenta días nomás” (E:1).

Sobre las estrategias utilizadas por las mujeres directivas para buscar un balance entre el ámbito doméstico y laboral, en los relatos se pudo identificar que para sobrellevar la rutina diaria de la casa y del trabajo se requiere de una organización que muchas veces incluye agendar tiempos, recurrir a otras personas o renunciar a algunas actividades.

Respecto a esta organización de las actividades laborales y familiares

destacaron:

“Si tengo reunión o si tengo algún evento ya coordino antes con mi marido y nos coordinamos con relación a los chicos entonces, no hay conflicto de rol porque cuando me casé recién y antes de tenerle a los chicos yo ya tuve mi cargo y entonces ya estaba organizada. Si tengo algún problema si no viene la chica o tengo algún otro problema familiar automáticamente pido vacaciones” (E:4)

También mencionaron el apoyo de algún familiar, sobre todo para el cuidado de los hijos:

“Mi marido tiene que hacerse de tiempo para venir antes de las 5 a la casa porque la niñera está hasta las 5, en todo caso le derivo a la casa de mi mamá que está al lado de mi casa, esa es la ventaja que tengo, le cuida a los chicos hasta que yo me vaya o viene mi cuñada buscarle” (E:4)

“Mi marido cuando yo no estoy trata de cubrir lo que yo dejo todas las actividades que me corresponden” (E:5)

“En mi caso particular, por el hecho de no contar con personas dependientes, hijos pequeños y por estar rodeada de personas que de alguna manera asumen conjuntamente conmigo las responsabilidades de las labores familiares” (E:6).

En algunos casos renuncian a algunas actividades para dar respuesta a la familia, según describen:

“Estoy tomando algunas decisiones de dejar algunos grupos, de tal forma que pueda tener un poco más de holgura y dedicarme un poco más a la lectura que es mi pasión, a mi hijo y a mi mamá que de repente me reclama también que mi ausencia es constante en la familia” (E:2).

En otras situaciones recurren a la contratación de un personal de apoyo para las tareas domésticas y el cuidado de los niños:

“Se queda la niñera y ella es la encargada de los quehaceres domésticos también ella se encarga de los chicos y hace una limpieza general de la casa” (E:4).

“Tengo una persona que me ayuda, pero es una persona que viene por día, no es que está todos los días conmigo” (E:5)

En todos los casos señalan que el personal es un apoyo para algunas tareas como: la limpieza, el cuidado de los niños, sin embargo, se puede inferir que ellas asumen la responsabilidad por lo que ocurre en la casa.

El ámbito familiar es el que requiere mayor atención por parte de las mujeres directivas, pues si bien cuentan con el apoyo de personal de servicio doméstico, siguen asumiendo el rol de administradoras del hogar, lo cual exige una rigurosa organización y planificación del tiempo.

El discurso de las entrevistadas deja entrever que tienen un mayor

control sobre el ámbito laboral y que la familia es de mayor importancia para ellas, pues no refieren estrategias orientadas al mundo del trabajo, tanto es que el horario laboral extra es ajustado a los requerimientos domésticos.

#### **4. DISCUSIÓN**

Con base en el discurso de las entrevistadas las actividades cotidianas mencionadas por las mismas, dejan ver que cumplen roles variados, los que demandan tiempo y energía. Esto debido a que, según lo mencionan Álvarez y Gómez (2011) la mujer ha sumado el rol de proveedora a su rol tradicional doméstico, situación que deja en evidencia la necesidad de distribuir equitativamente entre varones y mujeres las tareas de cuidado, de tal forma a superar la desigualdad de roles existente.

Las evidencias recogidas en la investigación indican que existe una sobrecarga de rol en las mujeres estudiadas, esto se vincula con las condiciones laborales en las que están insertas (extensión de las jornadas laborales por las demandas del cargo, responsabilidad del cargo directivo, organización institucional orientada al liderazgo masculino) además de la diversidad de actividades ejercidas por las mujeres tanto en el ámbito doméstico (Crianza y cuidado de los niños, administración doméstica, aseo del hogar, transporte, cocina, administración del personal doméstico) como en el público (docencia, actividades sociales y comunitarias, además de la dirección).

Así también, queda explícita la división inequitativa entre hombres y mujeres en cuanto al cuidado doméstico y la imagen estereotipada que tienen las entrevistadas con relación a las actividades que asumen como propias de su identidad femenina; estos resultados coinciden con los encontrados por Álvarez y Gómez (2011) al señalar que las mujeres dedican más tiempo a las tareas domésticas con relación a sus parejas, si a esto se suman las exigencias laborales, produce una sobrecarga de roles que puede constituirse en factor generador del conflicto de roles. Esta situación es explicada por Cuadrado y Morales (2007); Morelo Alonso, Cuadrado Guirado, García Ael, Recio Saboya, y Rueda Laffont, (2009) cuyas investigaciones sostienen que la mujer identifica como compromiso primario la familia y el hogar, lo cual exige compaginar en función a esta prioridad los diferentes roles asumidos; el conflicto de rol se produce cuando la mujer debe optar entre la familia y el trabajo, dilemas que al decir de estos autores los hombres no enfrentan ni existen expectativas de que lo hagan.

Por otra parte, las manifestaciones de factores relacionados al balance familia- trabajo destacan la edad de los hijos como condicionante para asumir cargos directivos, en coincidencia con los hallazgos de Gaete Quezada (2018) quien sostiene que cuanto más pequeños mayor cuidado y dedicación en tiempo requieren los hijos, factor que limita las decisiones a nivel profesional o laboral.

El factor cultural resaltante en esta investigación concuerda con lo analizado por Gaete Quezada (2018), quien además señala la prevalencia del rol familiar por sobre el rol laboral conforme con el mandato social para la mujer.

Los resultados también permiten vislumbrar que la combinación pareja e hijos demanda de la mujer mayor dedicación al ámbito doméstico, disminuyendo la calidad del tiempo que podría dedicarse al trabajo o a actividades personales (ocio en general, cuidados personales, estudios); esto converge con lo planteado por Lagarde (1996) respecto a la socialización de los roles de género que refuerza la imagen de cuidadora de la mujer.

Estas informaciones fueron analizadas en los estudios de Alanis Alanis (2011), Gaete Quezada (2018) y Salgado (2011) quienes también han detectado como factores condicionantes para el balance familia- trabajo a la pareja, el matrimonio, la edad de los hijos, la jornada laboral, el costo familiar y laboral y la decisión.

En relación a las estrategias que emplean las mujeres estudiadas para el balance trabajo- familia prevalecen las del ámbito privado en donde reciben el apoyo de algún familiar o de servicio doméstico y otras inherentes a las propias mujeres como la organización y planificación de los tiempos, aspectos constatados por Gaete Quezada (2018) en su investigación sobre conciliación trabajo – familia.

## **5. CONCLUSIONES**

Se puede concluir que las actividades cotidianas realizadas por las mujeres directivas de la universidad estudiada son variadas y se ubican en los distintos roles desempeñados por estas en el ámbito público y privado; siendo el privado el de mayor exigencia de organización. Es importante destacar que esta cantidad de actividades origina sobrecarga y conflicto de roles para la mujer, lo cual tiene efectos en la trayectoria y en el desempeño de las directoras.

Entre los factores relacionados al balance se destacan el horario de trabajo en su función directiva, si bien es exigente en cuanto a las responsabilidades, permite una organización orientada a responder a actividades familiares siempre que no se superponga con la agenda laboral prevista, según las entrevistadas en algunos casos esto posibilita compartir el almuerzo con la familia, participar de las reuniones de padres en la escuela, el traslado de los niños hasta/desde los centros educativos y la gestión de las actividades domésticas.

Otro factor importante para la conciliación es el apoyo de algún familiar (hermanas, cuñadas, madres u otra mujer del ámbito) aunque siempre de manera complementaria al servicio doméstico contratado (niñera, limpiadora) que en todos los casos es desempeñado por una mujer. La distribución equitativa del trabajo con la pareja en el ámbito familiar no se hace evidente

en las situaciones de las mujeres investigadas, en un solo caso se identificó el apoyo de la pareja en una tarea (traslado de los niños a la escuela).

La edad de los hijos constituye un condicionante del balance y del desarrollo personal y profesional, pues cuanto más pequeños el requerimiento del tiempo de dedicación para el cuidado es mayor; a medida que fueron creciendo las mujeres asumieron otros compromisos y actividades fuera del ámbito familiar, pues experimentan mayor seguridad y confianza para ocuparse del espacio profesional.

Otro condicionante cultural presente es la idea de que los cargos de liderazgo están orientados o pensados para los varones, por la disponibilidad del tiempo al no vincularlos con el ámbito privado o familiar ni la maternidad. Esto último promueve que los varones compartan espacios de ocio en los que las mujeres no acceden y los cuales configuran espacios importantes donde se toman decisiones vinculadas al trabajo.

Vinculados a los factores las mujeres investigadas emplean estrategias que buscan el balance entre las actividades domésticas y familiares. Las decisiones que toman estas directoras tienen como prioridad la familia sobre todo lo referido a las tareas domésticas; si bien esta investigación no se propuso investigar el balance o la conciliación en términos de resultados, sí se puede afirmar que el ámbito laboral ocupa en términos de prioridad un segundo lugar, de tal manera que todas las estrategias mencionadas en las entrevistas se ubican en el área familiar.

En conclusión, se puede afirmar que esta búsqueda de estrategias en el ámbito privado está relacionada con la ausencia de políticas institucionales efectivas y mecanismos organizacionales que faciliten a las mujeres con cargos directivos el balance familia - trabajo. Esta afirmación se basa en que las entrevistadas no han hecho mención a mecanismos institucionales que apoyen a las mujeres trabajadoras de la organización.

Desde el análisis con base en la perspectiva de género se plantea el desafío de promover un equilibrio sin que la mujer deba renunciar, aplazar o postergar a uno de los ámbitos, para ello es necesario un compromiso con el desarrollo de una cultura organizacional orientada a concretar políticas o mecanismos que fortalezcan la conciliación trabajo-familia, tal como lo plantea Gaete Quezada (2018) en su análisis sobre la responsabilidad social universitaria.

## **REFERENCIAS**

- Agut Nieto, S., & Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de psicología*, 25(2), 201-2014. [http://copao.cop.es/files/contenidos/VOL25\\_2\\_7.pdf](http://copao.cop.es/files/contenidos/VOL25_2_7.pdf)

- Alanis Alanis, J. H. (2011). *Experiencias de vida de mujeres líderes en universidades mexicanas* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Nuevo León, México. [https://digitalrepository.unm.edu/educ\\_llss\\_etds](https://digitalrepository.unm.edu/educ_llss_etds)
- Álvarez, A., & Gómez, I. C. (2011). Conflicto trabajo -familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 89-106. <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n16/v9n16a07.pdf>
- Backes Dos Santos, K. N. (2018). Participación de la mujer en cargos directivos. *XVI Jornada de Jóvenes Investigadores AUGM*, 188. <http://www.uncuyo.edu.ar/jovenesinvestigadoresaugm/upload/jji-libro-de-resumenes1.pdf>
- Backes Dos Santos, K. N., & Zavala Saucedo, M. V. (Diciembre de 2019). *Construcción de la imagen de género en el contexto escolar y familiar; Percepción de mujeres que ocupan cargos intermedios en una Institución de Educación Superior de Gestión Pública, Ciudad del Este – Paraguay*. <https://jornadasaugm.faiufscar.com/anais#/trabalho/1841>
- Cifuentes Gil, R. M. (2011). *Diseño de proyectos de investigación cualitativa*. Noveduc.
- Contrera González, M. (Julio- Diciembre de 2018). Las mujeres en los órganos de gobierno de la Universidad Nacional de Asunción. *ACADEMO.Revista de investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 110-116. <https://bit.ly/3cUQmsl>
- Cuadrado, I., & Morales, F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 23(2), 183-202. <https://goo.gl/2v1hmC>
- Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos. (2020). *Atlas de Género. Datos y mapas basados en estadística del Paraguay*. <https://atlasgenero.dgeec.gov.py/index.php>
- Gaete Quezada, R. (30 de Junio de 2018). Conciliación trabajo- familia y responsabilidad social universitaria: Experiencias de mujeres en cargos directivos en universidades chilenas. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 12(1), 81-100. doi:<http://orcid.org/0000-0003-2359-2304>
- Instituto Jalisciense de las Mujeres. (2008). *Mujeres y Hombres: ¿Qué tan diferentes somos? Manual de sensibilización en perspectiva de género*. (3ª ed.). México.
- Lagarde, M. (1996). El género. La perspectiva de género. Género y feminismo. *Desarrollo humano y democracia*, 13-38. <http://www.iberopuebla.mx/tmp/cviolencia/genero/consulta/lagarde.pdf>

*Zavala, M. V., & Backes Dos Santos, K. N. Balance familia-trabajo. Percepción de mujeres con cargos directivos en una universidad paraguaya*

Morelo Alonso, F., Cuadrado Guirado, I., García Ael, C., Recio Saboya, P., & Rueda Laffont, B. (12 de Diciembre de 2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad*. [www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/.../mujerLiderazgo.pdf](http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/.../mujerLiderazgo.pdf)

Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la Investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.

Salgado, M. E. (2011). *Balance Vida-Trabajo de las mujeres gerentes que trabajan en empresas privadas del área metropolitana de Caracas*. (Tesis de grado). Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3043.pdf>

## **SOBRE LAS AUTORAS**

*María Victoria Zavala* es Licenciada en Ciencias de la Educación Universidad Nacional de Asunción. Profesora de Ciencias Sociales, Magíster en Educación con orientación en Investigación Educativa por la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción. Docente en programas de posgrado en la Universidad Iberoamericana y docente investigadora en la Escuela de Posgrado en la Universidad Nacional del Este.

*Karen Natali Backes Dos Santos* es Licenciada em Turismo por la Facultad Politécnica de la Universidad Nacional del Este (UNE). Especialista en Investigación Científica, Especialista en Didáctica Universitaria y Magíster en Investigación Científica por la Escuela de Posgrado de la UNE. Docente en programas de grado y posgrado en la UNE.

## **COMO CITAR**

Zavala, M. V., & Backes Dos Santos, K. N. (2020). Balance familia-trabajo. Percepción de mujeres con cargos directivos en una universidad paraguaya. *Rev. cient. estud. investig.*, 9(1), 133-147. <https://doi.org/10.26885/rcei.9.1.133>