REPORTE DE INVESTIGACIÓN:

ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS Y GERENCIALES EN PARAGUAY

Fundación Avina | SEMÁFORO DE ELIMINACIÓN DE POBREZA | fundación paraguaya

Ficha técnica

Equipo de Investigación - Fundación Paraguaya:

Luis Colmán, Econ.

Sofia Cosp, BSc.

Katharina Hammler, PhD.

Ronaldo L Rodas, PhD.

Noelia Tellez, MSc.

Equipo de Revisión - Fundación Avina:

Marcela Mondino, Directora Programática de Ciudades Sustentables y Responsable País Argentina.

Florencia Rojas, Coordinadora Programática de Ciudades Sustentables.

Gloria Guerrero, Coordinadora Institucional de Género y Diversidades.

Técnico de Apoyo - Fundación Paraguaya:

Maida Rachid, BSc.

Diseño gráfico y diagramación:

Olga Miranda.

Este estudio ha sido posible gracias al apoyo de Fundación Avina. El contenido de este material puede ser reproducido siempre y cuando se mencione la fuente.

Asunción, Paraguay.

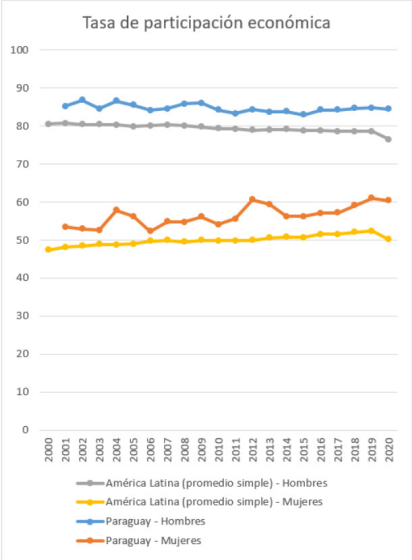
Noviembre 2022.

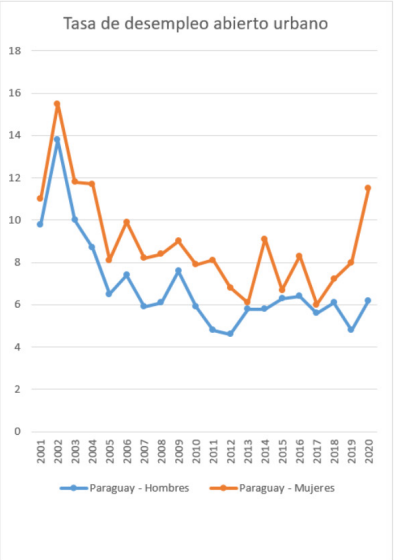
1 | Introducción

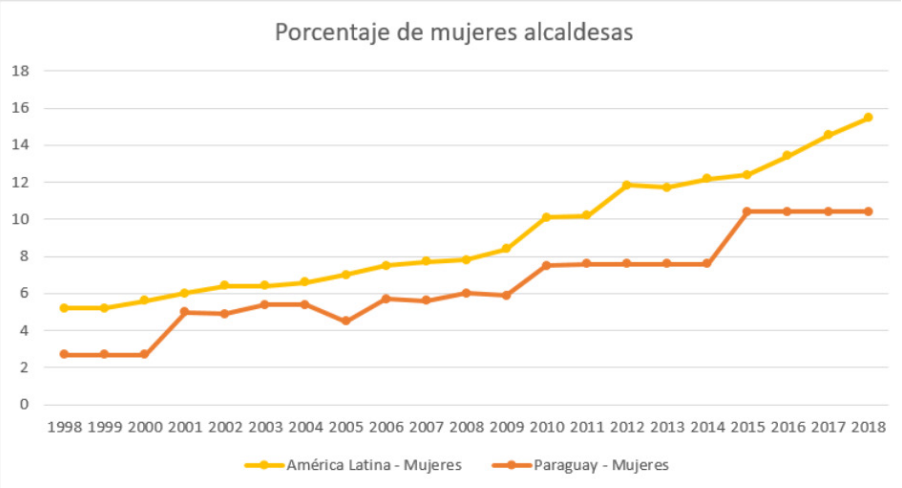
En la actualidad, las mujeres han logrado importantes avances en acceso a educación, oportunidades de trabajo, y una mayor participación en el mundo empresarial incluyendo la oportunidad de acceder a puestos gerenciales y directivos. de 48,1% en el 2001 a 52,4% en el 2019; en el Paraguay, en el mismo periodo la tasa de participación económica de las mujeres pasó de 53,5% a 61,0% (CEPAL 2022). Durante el mismo periodo la participación activa en el mercado laboral por parte de los hombres disminuyó algo para la región (del 80,7% a 78,6%), mientras que en Paraguay hubo pocos cambios, siendo la tasa de 85,2% en el 2001 y de 84,8% en el 2019 (ibid). En otras palabras: en Paraguay, la brecha de género en la tasa de participación económica disminuyó de 31,7% en el 2001 a 23,8% en el 2019. Los datos se visualizan en la parte izquierda de la figura 1.

Adicionalmente, también se experimentan importantes avances en cuanto a la participación de las mujeres en puestos directivos y gerenciales, aunque siguen siendo subrepresentadas: A nivel mundial, según datos de la Organización Internacional de Trabajo (OIT, citados en Améstica-Rivas et al., 2020) en el 2015 solamente el 19% de las personas en cargos ejecutivos eran mujeres. En América Latina, en el sector público, según datos del CEPAL (2022) visualizados en la figura 2, el porcentaje de mujeres alcaldesas electas aumentó entre el 1998 y el 2018 del 5,2% al 15,5% para América Latina, y de 2,7% a 10,4% para Paraguay. El porcentaje de mujeres concejales electas, y el porcentaje de mujeres en los gabinetes ministeriales, aumentaron también. Para el sector privado, según datos del Banco Mundial, en el 2017 solamente el 19,6% de las empresas en Paraguay tenían “manager mujer” (Banco Mundial, 2022) - una baja en comparación con el 2010, cuando el número era de 22,8% (en América Latina, se reporta un 20,06% para el 2020). Datos de la oficina nacional de estadísticas de Paraguay indican que, en el 2021, el 62,4% de la población ocupada de 15 y más años de edad en cargos directivos son hombres, el 37,6% mujeres (INE 2021).

Todos estos datos sugieren un progreso considerable para las mujeres. Sin embargo, al profundizar en los datos surge rápidamente un panorama más matizado. Para empezar, las mujeres económicamente activas tienen más probabilidades de estar desempleadas, en comparación con sus pares masculinos, y en los últimos años la brecha ha aumentado (ver figura 2): en el 2001, la tasa de desempleo abierto urbano en Paraguay era de 9,8% para los hombres, y de 11,0% para las mujeres; en el 2019, la tasa era de 4.8% para los hombres, y de 8,0% para las mujeres (CEPAL, 2022).







Además, los estudios han demostrado en repetidas ocasiones que las mujeres realizan la mayor parte de los cuidados no remunerados y del trabajo doméstico, independientemente de que (también) tengan un empleo formal (Moreno-Colom, 2017; ILO, 2018). En el caso de Paraguay, los datos de la Encuesta Sobre Uso del Tiempo de 2016 indican que el tiempo total de trabajo de mujeres y hombres es similar (46,6 y 47,2 horas semanales, respectivamente), pero que las mujeres dedican mucho más tiempo al trabajo no remunerado que los hombres (28,5 frente a 11,8 horas). Es más, incluso consideando sólo a quienes realizan trabajos remunerados las mujeres paraguayas enfrentan un promedio de 24,9 horas semanales de trabajo no remunerado, mientras que la cifra para los hombres es de 10,4 horas. Existe una brecha de género en todas las categorías profesionales

enumeradas por la CEPAL, aunque la brecha es especialmente marcada entre los que trabajan a cuenta propia (37,3 horas semanales de trabajo no remunerado para las mujeres, frente a 19,3 para los hombres). Para el contexto de este estudio es importante destacar que, para los identificados como "empleadores", la carga media semanal de horas de trabajo no remunerado para las mujeres fue de 18,4 horas, mientras que la de los hombres fue de 11,3 horas (CEPAL, 2022). A medida que las mujeres avanzan en sus carreras, sus responsabilidades no remuneradas en general no disminuyen en consonancia con el aumento de sus responsabilidades remuneradas. Por lo tanto, varios estudios refieren que los logros profesionales de las mujeres son a expensas de significativas sobrecargas laborales. Se habla de una carga de tres veces más comparado a la carga laboral de los pares masculinos, y enfrentamiento a diferentes obstáculos que limitan una plena inclusión y equidad de las mujeres en puestos estratégicos (Dielh et al., 2022; Frisancho & Queijo Von Heideken, 2022; PII Internacional Programas, 2022; Schooley, 2022).

Con demasiada frecuencia, la cultura y la normativa del lugar de trabajo siguen siendo poco propicias para la inclusión y la equidad de género reales. Por ejemplo, se ha visto que el tamaño de las empresas o el nivel de inversión influyen en gran medida: las empresas de mayor tamaño a menudo reciben mayor atención de las partes interesadas y los controles son permanentes, por lo tanto, las acciones de inclusión suelen estar presentes.

Claramente esto puede representar un mero cumplimiento de reglas que limitará la promoción efectiva y el cambio de perspectiva sobre inclusión y equidad (Salian, 2022; Slopes, 2021), ya que aún continúa una cultura empresarial, que por lo general exige disponibilidad en todo momento y en cualquier lugar. Las consecuencias afectan de forma desproporcionada a la mujer, habida cuenta de sus responsabilidades domésticas y familiares. De ahí que sea necesario hacer hincapié en políticas que fomenten la inclusión y la conciliación del trabajo con la vida personal en particular en materia de horarios de trabajo flexibles y licencias (Oficina de Actividades para los Empleadores, 2019; OIT, 2019).

En América Latina y sobre todo en Paraguay, si bien existe abundante legislación que garantiza la igualdad dederechos entre hombres y mujeres, desde la Constitución Nacional, tratados y convenciones aprobadas y ratificadas, aún persiste una falta de políticas laborales igualitarias (Echauri & Serafini, 2011). Por ende, las brechas de género en los contextos empresariales requieren ser consideradas y analizadas con mayor atención. Reflexiones iniciales hablan de que estas son provocadas por diversos factores ya sean

por sesgos inconscientes, discriminación por estereotipos de género, distribución desigual de poder, prejuicios, entre otros factores, a esto se suma otras causas que posicionan a las mujeres ante condiciones que provocan desventajas ante sus pares masculinos como falta de confianza en sí misma, redes más pequeñas, falta de mentores, definición del equilibrio, menos financiación (Dielh et al., 2022; PII Internacional Programas, 2022; Salian, 2022).

En Paraguay, investigaciones existentes sobre inclusión ocupacional y equidad de género se han centrado o en la población general o en mujeres en situación de pobreza (Serafini, 2017; Ruppert Bulmer et al., 2019; PNUD, 2015), siendo poco estudiada y atendida la situación de las mujeres que han logrado alcanzar puestos de liderazgo en las empresas donde cumplen su rol. Este estudio pretende contribuir a cerrar esta brecha explorando la experiencia de mujeres en posiciones de liderazgo en Paraguay en cuanto a las barreras, desafíos y logros que enfrentaron/obtuvieron en relación a aspectos personales y profesionales que repercuten en su promoción y participación en el mercado laboral.

El estudio explora cómo las mujeres en posiciones de liderazgo en Paraguay experimentan su situación profesional, especialmente en relación al progreso profesional, los desafíos y los logros. Para ello está enmarcado en una serie de espacios de escucha participativas que permite analizar, interpretar y caracterizar el funcionamiento de la dinámica profesional de las mujeres desde una perspectiva de género. De esta manera, la contribución de este informe al pequeño pero creciente cuerpo de literatura sobre el tema de la igualdad de género en el lugar de trabajo en Paraguay es reunir las voces de las mujeres en posiciones de liderazgo en el país y así obtener una imagen más matizada sobre las experiencias, éxitos y desafíos de estas mujeres.

Este artículo está estructurado de la siguiente manera. El resto de esta introducción proporciona un marco referencial para entender el papel del género en las posiciones de liderazgo. Posteriormente, la sección 2 describe la metodología del estudio, que consiste en mapeos de vida y micronarrativas, y se basa en datos recogidos de 26 mujeres en el área Metropolitana de Asunción. La Sección 3 presenta los resultados, y destaca que las mujeres en Paraguay enfrentan una amplia gama de retos, tanto en su camino hacia los puestos de liderazgo, como una vez que los ocupan. Los resultados se discuten en la sección 4, situándose en el contexto de la literatura más amplia. El artículo cierra con una sección de conclusiones y recomendaciones.

1.1 | Marco Referencial

Barreras del desarrollo laboral de las mujeres

La cuestión de la participación de las mujeres en puestos de liderazgo se ha debatido en la literatura científica durante décadas, aunque principalmente en el contexto de los países del Norte Global. Algo más recientemente, el tema ha recibido una creciente atención por parte de académicos y analistas de América Latina. Muchas de las lecciones aprendidas a lo largo de las décadas, y los conceptos desarrollados en el discurso global, son igualmente relevantes para América Latina (y más específicamente para Paraguay), aunque varios autores también han señalado factores socioculturales específicos que son más propios de este contexto, como el fuerte sistema de valores católicos y orientados a la familia que sustenta una sociedad con fuertes tendencias patriarcales (Alcaraz Marin & Vázquez Parra, 2020). La literatura ha identificado una amplia gama de factores que pueden impedir el avance profesional de una mujer. Selva Olidi et al. (2013) ofrecen una visión general de la literatura empírica y teórica, y presentan un marco útil que incluye siete barreras o limitaciones específicas. Estas son:

1. Menor formación de las mujeres: En el pasado, esto ha sido uno de los argumentos más utilizados para explicar brechas de género en el entorno laboral. Sin embargo, en las últimas décadas las mujeres han alcanzado a los hombres en términos de los años de estudio. De hecho, en 2020 en Paraguay, las mujeres entre 25 y 59 años de edad han tenido marginalmente más años de educación que los hombres (10,1 versus 10,0 años). En la población económicamente activa, la diferencia es aún más grande, llegando a 10,6 años para las mujeres y 9,7 años para los hombres (CEPAL, 2022). Aún así, como indican Selva Olidi et al. (2013) haciendo referencia a Bonilla & Martínez (1992), "siguen teniendo plena vigencia las explicaciones que inciden en la importancia del aprendizaje y la educación a través del currículum oculto, entendido por tal las creencias, normas y valores sociales que no figuran entre los objetivos y fines académicos, pero que se transmiten eficazmente a través de los mecanismos de imitación e interiorización (énfasis en el original)".

2. Estereotipos de género: Según Selva Olidi et al. (2013), los estereotipos de género son las "creencias generalizadas acerca de las características, conductas y roles propios de hombres y mujeres", o, en otras palabras, los cimientos en los que las personas articulan su propia existencia partiendo de códigos y categorías de identidad asignados por la cultura (Lagarde, 1998, citado en Colás Bravo & Villaciervos Moreno, 2007;

Cubillas Rodríguez et al., 2016). A pesar de cambios sociales y políticos importantes en las últimas décadas, estas siguen vigentes, y juegan un papel importante. Según la clasificación utilizada por Colás Bravo y Villaciervos Moreno (2007) que utilizan como base lo establecido por Ortega (1998); Bonino (2000); Bourdieu (2000); y Rebollo (2004, 2006), se identifican seis categorías de identidades colectivas de los estereotipos de género. En la primera categoría se encuentra el cuerpo y apariencia física. En la segunda, el comportamiento social. En la tercera, la competencia, habilidades y destrezas. La cuarta área se refiere a la gestión de las emociones. La quinta sección reúne las expresiones de afecto y por último, la sexta se refiere a la responsabilidad social.

3. Liderazgo femenino: Aunque existe un importante debate sobre las diferencias reales y empíricas en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, generalmente el estilo "femenino" se asocia con las habilidades relacionales, el trabajo en equipo o la diplomacia, mientras que el estilo "masculino" se considera autoritativo, competitivo y rígido. Sean o no descripciones exactas de la realidad, estas percepciones desempeñan un papel en la promoción profesional.

4. Segregación ocupacional vertical y horizontal: Existen dos tipos de segregación ocupacional que perjudican a las mujeres. Por una parte, hay una segregación horizontal, que describe que las mujeres y los hombre tienden a trabajar en campos diferentes, siendo las profesiones típicamente "femeninas" las menos valoradas social y económicamente. Por otra parte, existe una segregación vertical, que describe que las mujeres están generalmente concentradas en los rangos inferiores de la jerarquía de cualquier sector. Superar cualquiera de los dos tipos de segregación puede ser un reto. Según la metáfora del "techo de cristal" (Barnet-Verzat y Wolff, 2008; Davidson y Cooper, 1992; Freeman, 1990; Pai Vaidya, 2009; Segerman-Peck, 1991; Turner, 1993), la mujer tiene dificultades para el acceso a cargos estratégicos y de dirección dado el desequilibrio que ellas presentan entre el rol familiar y el profesional, situación que en la literatura se ha denominado"techo invisible", que dificulta el ascenso de la mujer al interior de las organizaciones.

5. Menor acceso a las redes sociales de la organización: La falta de acceso de las mujeres a las redes sociales se considera desde hace tiempo uno de los principales factores que pueden frenar a las mujeres en sus carreras. Estos parecen persistir, incluso ahora que las mujeres logran una representación más equitativa en las universidades o en el mundo laboral en general. Tal vez sea alentador que Selva Olidi et al. (2013) señalen que algunos estudios más recientes han descubierto que las mujeres están empezando

a entrar en estas redes informales.

6. Dificultades en la conciliación familiar y profesional: Otro obstáculo a menudo citado y bien estudiado para la promoción profesional femenina son las responsabilidades familiares, que siguen recayendo desproporcionadamente en las mujeres. El trabajo doméstico y familiar se ha descrito como el suelo pegajoso que frena el avance profesional de la mujer. Como se indica en la introducción, el estudio sobre el uso del tiempo en Paraguay de 2016 reveló que las mujeres trabajadoras asumen un promedio de 24,9 horas semanales de trabajo no remunerado, en comparación con 10,4 horas para los hombres. La participación de la mujer en el mercado laboral en los últimos años ha producido un desequilibrio en los hogares, ya que el arreglo familiar que consistía en "padre sostenedor" y "madre cuidadora" ya no es la realidad (Castro, 2020). Sin embargo, esta inclusión profesional de las mujeres no ha ido de la mano de la entrada de los hombres en los hogares, realizando la mayoría de las mujeres una doble presencia, es decir, amplias responsabilidades en el trabajo profesional y en el hogar. Esto último ha sido estudiado por varios autores como: Alcañiz y Guerreiro (2009); Rodríguez y Peña (2009); Crompton y Lyonette (2010); Alcañiz (2013).

7. Brecha salarial: El último punto mencionado por Selva Olidia et al. se refiere a la diferencia salarial entre hombres y mujeres, que sigue siendo considerable en todas las ocupaciones y actividades económicas. En Paraguay, la proporción de ingresos medios entre hombres y mujeres es del 79%, lo que significa que las mujeres ganan, de media, un 21% menos que los hombres. La brecha salarial es especialmente grande en el caso de las personas con menos estudios (cinco años o menos), donde las mujeres solo ganan el 56,4% de sus compañeros. Entre los que tienen más estudios (13 años o más), la proporción es del 73,8% (CEPAL, 2022). Sin embargo, hay algunos motivos para un cuidadoso optimismo para aquellos que se encuentran en la parte superior de la escala salarial: hay indicios de que entre aquellos identificados como empleadores, la brecha salarial de género en Paraguay se está reduciendo en las últimas décadas; de hecho, en 2020 (el último año para el que hay datos disponibles), los empleadores masculinos y femeninos informaron del mismo ingreso medio . Sin embargo, los ingresos medianos superiores reportados han fluctuado dramáticamente durante el mismo período. Tan reciente como 2014, los empleadores masculinos reportaron ingresos medianos cinco veces más altos que los empleadores femeninos (ibid). Por lo tanto, queda por ver si esta evolución reciente es un indicio de cambio a largo plazo.

Cabe mencionar que la heterogeneidad salarial puede ser el resultado de ciertas características tanto del individuo como del mercado laboral que pueden justificar estas diferencias (al menos en un sentido estricto), como por ejemplo las diferencias de cualificación. El problema surge cuando esta dispersión en los ingresos laborales se explica por características que de alguna manera no infieren productividad o no dependen de las capacidades físicas y mentales de los trabajadores, como el género o la raza, lo que genera las llamadas "brechas de ingresos laborales" en la sociedad (Piñeros, 2009). En un sentido más amplio, incluso las diferencias salariales "justificables" pueden ser problemáticas, ya que los factores que "justifican" las diferencias podrían ser en sí mismos el resultado de algunas formas de discriminación (por ejemplo, las elecciones ocupacionales y las preferencias por la educación bien podrían estar impulsadas por las normas sociales de género).

Alcaraz Marin & Vázquez Parra (2020), en su revisión de las barreras del desarrollo laboral de las mujeres en el contexto de América Latina, recogen la lista de barreras presentada por Selva Olidi et al. (2013) y presentan cinco de ellas como relevantes para el contexto latinoamericano: formación académica; estereotipos; liderazgo feminino; dificultades en la conciliación familiar y profesional; y brecha salarial.

2 | Metodología de la Investigación

Este estudio utiliza un diseño de investigación cualitativo y exploratorio basado en dos fases de trabajo de campo, ambas diseñadas para captar las experiencias de las participantes a lo largo de su trayectoria profesional. La primera fase consistió en ejercicios de mapeos de vida; la segunda, en micronarrativas. Ambas se describen con detalle a continuación.

Mapeos de vida: Esta técnica permite visualizar el proceso por el cual pasaron las participantes para alcanzar una meta que ellas consideraron valiosa (Gibbons, 2018; Pane Solis, Burt & Hammler, 2019) lo que permite identificar las etapas de vida, los desafíos y las emociones vivenciadas. Este ejercicio se realiza en pequeños grupos de mujeres (3-5 participantes por grupo). En primer lugar, las participantes crean un personaje ficticio("persona") que sea similar a las mujeres presentes. Se dedica un tiempo a desarrollar este personaje con sus características socioeconómicas. El objetivo es crear una persona en la que las participantes puedan proyectar sus propias experiencias, sin tener que hablar directamente de sus propias vidas, lo que permite una mayor apertura y confianza. En un segundo paso, las participantes crean juntos la trayectoria (profesional) de

su persona, describiendo pasos y experiencias importantes. Esta trayectoria está dibujada en un gran cartel. En un tercer paso, las participantes identifican los sentimientos, las aspiraciones y los obstáculos a lo largo de la trayectoria, y pueden describir acontecimientos concretos de la vida de su personaje ficticio para ilustrar sus puntos. Se utilizan notas adhesivas para trazar estos acontecimientos a lo largo del mapa de la vida. Este paso da sentido a la trayectoria vital del personaje y es una oportunidad para la reflexión y el debate entre las participantes.

Esta actividad de mapeo abierto se complementa con una lista de preguntas abiertas para obtener información sobre aspectos específicos de la trayectoria vital de la persona. Estas preguntas guías se elaboraron en base de las barreras que puedan obstaculizar que la mujer pueda ingresar en puestos directivos, según la interpretación del modelo de Selva Olidi et al. (2013) para el contexto de América Latina (Alcaraz Marin & Vázquez Parra, 2020), descrito en el marco conceptual. Éstas permitieron explorar las experiencias de las mujeres en varios ámbitos. Para el propósito de este estudio se agregó la dimensión de "participación" cómo un tema transversal, a pesar de que no corresponde a un tipo de barrera específico incluído en el estudio de Selva Olidi et al. (2013). La dimensión de participación permitió obtener mayor información acerca de las experiencias en cuanto a toma de decisiones, si sienten que sus opiniones son escuchadas y si las tareas asignadas a estas mujeres son conducentes a un desarrollo o promoción profesional.

Micronarrativas: Posteriormente, para validar los resultados obtenidos en los mapeos de vida se utilizó la metodología de la micronarrativa. Esta estrategia permitió capturar un panorama general y cuantificable de las experiencias de las mujeres. Los investigadores identificaron temáticas y patrones que surgieron en los mapeos de vida, y crearon trece triadas y díada alrededor de estás temáticas. Por ejemplo, tres factores que destacaron como los requisitos más influyentes para alcanzar cargos gerenciales y directivos eran experiencia; formación académica constante; y capacidades interpersonales. Estos factores se agruparon en una triada cómo representado en la figura 3. Un ejemplo para una díada es la percepción de relacionamiento entre mujeres en el lugar de trabajo, que puede inclinarse hacia la solidaridad o la competencia (ver figura 4). En total, se crearon 6 triada y 7 diadas, que formaban la base del ejercicio de las micronarrativas.

Figura Nº 3: Ejemplo de una triada.

¿Cuál de estos requisitos consideras que tienen mayor influencia para alcanzar cargos gerenciales y directivos?

Figura Nº 4: Ejemplo de una diada.

Dentro del ambiente laboral, ¿cómo percibes el relacionamiento entre mujeres?

El ejercicio se desarrolla en grupos pequeños (3 a 5 mujeres por grupo). En un primer paso, se pide a las participantes que escriban, individualmente, una historia acerca de cuáles son las barreras que enfrentan las mujeres para alcanzar cargos gerenciales y directivos en Paraguay (Por ejemplo: Formación, Estereotipos, Liderazgo, Conciliación, Salario y Participación). Esto se hace para que las participantes se centren en una experiencia muy concreta y específica. Luego de terminar la historia, se les entrega una hoja a cada participante donde puede puntuar cada pregunta de las triadas y diadas preparadas por los investigadores: Para cada triada o diada, se les pide de ponderar la relevancia relativa de las posibles respuestas en el contexto de la micronarrativa. Para ello, se pedía a los participantes que seleccionaron uno de los puntos predefinidos del triángulo (o línea) (las ubicaciones se ilustran en la figura 5) o bien ponderando cada opción por igual (centro de la línea o triángulo, “A”); o bien descartando una opción y ponderando las dos restantes por igual (centro del borde del triángulo, “B”); o bien descartando una opción y ponderando las dos restantes de forma diferente (borde del triángulo, cerca de una esquina, “C”); o bien dando todo el peso a una opción (esquina del triángulo o final de la línea, “D”). Al final dar espacio, se les invita a las participantes que compartan entre todas las barreras que encontraron entre sus historias.

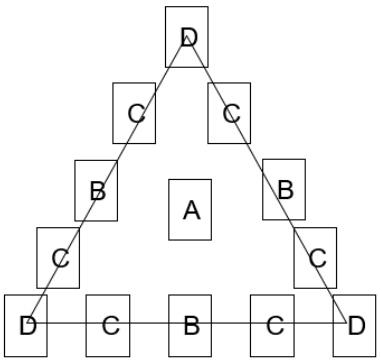


Figura Nº 5: Ponderaciones potenciales en una triada.

Población y muestra: Se empezó con un mapeo de actores de diferentes sectores de empresas y perfiles de participantes, identificando a las potenciales que pertenezcan a uno de los siguientes grupos detallados a continuación:

1. Mujeres en puesto directivos o gerenciales: Directoras generales, Gerentes de Recursos Humanos, Gerentes Generales, Gerentes Financieros, Gerentes de Comunicación, Gerentes de Tecnología, Gerente de Comercial, entre otros.

2. Mujeres de diferentes sectores: Sector de construcción, sector agroindustria, sector consumo, sector financiero, sector agrícola, sector gastronómico, sector de tecnología, sector de la sociedad civil, entre otros.

Dentro de cada espacio, se buscó la diversidad de participantes de acuerdo a criterios similares a los descritos anteriormente (cargos y sectores). Para identificar a los participantes en el estudio se utilizaron lasredes profesionales tanto de Fundación Avina como de los investigadores y un muestreo de bola de nieve. Se realizaron:

- Tres espacios de escucha utilizando el método de mapeo de vida (13 mujeres en total) y,
- Tres espacios utilizando el método de micronarrativa (12 mujeres en total).

La muestra estuvo compuesta por 25 mujeres gerentes y directoras, principalmente de empresas privadas ubicadas en el Área Metropolitana de Asunción. Las participantes corresponden a un rango de edad adulta de aproximadamente 30 a 50 años. La mayoría de ellos con títulos de máster y doctorado en diferentes áreas.

Análisis de datos: Los datos capturados en los mapeos de vida y las micronarrativas fueron analizados en base al framework análisis para descubrir aquellos aspectos que son relevantes para entender la situación real de las mujeres en la promoción profesional; obteniendo así una caracterización del funcionamiento de la dinámica de las mujeres desde una perspectiva de género. El análisis fue realizado por tres miembros del equipo de investigación que participaron en el trabajo de campo, y un miembro que no participó en el trabajo de campo. A continuación, otro miembro del equipo comprobó la plausibilidad de los resultados.

Aspectos Éticos: A todos los participantes se les pidió su consentimiento informado para participar en el estudio. Se aseguró a las participantes que los datos cualitativos obtenidos son de carácter confidencial, y se almacenan de forma anonimizada.

3 | Resultados

Como resultado del mapeo de vida, las participantes pudieron representar las principales barreras que una mujer enfrenta para alcanzar cargos directivos en Paraguay. Con base en las barreras identificadas durante los mapeos de vida o Journey Mapping, fueron diseñados los ejercicios de la micronarrativa de manera a asignar ponderaciones o pesos a aquellos temas que son más o menos desafiantes. Los resultados de estas micronarrativas se presentan junto con los resultados de los mapeos de vida, basándose en la pertenencia temática, aunque los datos correspondientes no se hayan recogido de los mismos participantes ni en el mismo momento. Además, los resultados se agrupan, en la medida de lo posible, por las barreras identificadas como importantes por Selva Olidi et al. (2013) y Alcaraz Marin & Vázquez Parra (2020).

3. 1 Estereotipos:

Según las participantes, la concepción social del rol de la mujer nace desde la infancia dentro de la familia, donde los padres influyen en gran medida en las decisiones en torno a su formación, carrera, responsabilidades familiares/sociales y otros aspectos que encaminan a las mujeres a cumplir un determinado papel en la sociedad.

> *"Escoba para las niñas y estimulación cognitiva para los hombres" (G1). "La educación en Paraguay presiona a las mujeres a casarse y tener hijos. Una entonces tiene esa sensación que se le acaba el tiempo, la presión es increíle"(G2). "Recién cuando tenés hijos sos mujer"(G3). "La mujer debe ser la que se encarga [del hogar]"(G1). La sociedad exige*

> *que las mujeres se encarguen de los padres, y sino se dice "que mala hija". Se tiene que encargar de los problemas de la familia, eso no se espera de los hijos varones"(G4). "La mujer es la que sirve, se transmite laeducación en los hijos" (G1). "Las madres y las abuelas son las que te inculcan desde pequeña que debes servir al hombre" (G2). "Culturalmente al estar en una comunidad machista no hay equidad y la mujer debe llevar toda la carga del hogar" (G4). "Los hombres no fueron educados para lidiar [con las tareas y esponsabilidades del hogar]" (G2).*

En el presente estudio, se evidenciaron tres de las seis categorías de estereotipos de género mencionadas en el marco referencial. Estas son descritas a continuación.

En primer lugar, las participantes mencionaron aspectos relacionados a la **responsabilidad social** en donde existen funciones dentro de la dinámica social que tradicionalmente son asignadas a las mujeres. Las participantes mencionaron que enfrentan mayores exigencias que los hombres para obtener el mismo nivel de inversión en educación por parte de los padres/tutores. Es decir, deben ostentar mayores méritos en términos de ser lo suficientemente "inteligentes o prometedoras'' para que se les asigne la misma cantidad de recursos que obtendrían sus pares masculinos en situaciones normales.

> *"Miles de mujeres tienen 4 o 5 títulos para mostrarle a los padres lo que valen" (G4). "Hay muchos traumas en algunas mujeres, algunas canalizan eso en sus estudios"(G2). "Después de mi cuarto título cuando tuve el doctorado recién mi papá me dijo que me respetaba" (G1).*

De la misma forma, enfrentan mayores exigencias a la hora de obtener la aprobación y reconocimiento de los padres al desempeñar roles/actividades/cargos que no son comunes para las mujeres en el imaginario social. Para los padres y la sociedad resulta difícil asimilar que las mujeres cumplan roles no tradicionales (a pesar de que cada vez sea más común) dentro de la estructura del hogar. El hecho de que tengan posiciones gerenciales involucra en ocasiones cambios en los roles de familia en donde las mujeres ganan más, gozan de mejores condiciones salariales y prestaciones que sus parejas y por ende el costo de oportunidad hace que los hombres cumplan otras tareas que tradicionalmente eran asignadas a las mujeres. Estas tareas incluyen usualmente el cuidado de los niños y otras labores domésticas. Incluso, en tales situaciones las mujeres cumplen un trabajo cognitivo y emocional ya que según las participantes no existe una sustitución perfecta de los roles. Aún cuando ellas no ejerzan las tareas del cuidado y domésticas deben estar al pendiente de su cumplimiento y tomar en cuenta otros factores que según ellas los hombres no abordarían.

> *"Los hombres solo trabajan, las mujeres cumplen otros roles" (G1). "Los hombres en Paraguay son educados a ser los "machos" y te ven como competencia [cuando ocupas cargo gerencial]" (G2). "Los paraguayos no lidian con que la mujer gane más" (G1). "En temas salariales [a los hombres], no les gusta que las mujeres ganen más" (G2). "A nosotras nos enseñaban antes que se le tenía que servir al marido. [Las madres y suegras] se escandalizan al ver que el hombre lava los platos, incluso las mujeres se sorprenden si una pide apoyo al marido en los quehaceres"(G2). "[Las demás personas dicen] el hombre es maricón si ayuda en la casa" (G4). "Mujeres critican que los hombres compartan roles" (G2). "Las mujeres también tienen más roles en el hogar, pero el hombre menos por lo tanto cognitivamente está más disponible" (G1). "[Es importante contar con] una pareja que sea empática y compartan el rol del cuidado" (G1).*

En cuanto a las **competencias, habilidades y destrezas**, se puede observar que está altamente relacionado con el papel que cumplen las mujeres en las empresas. La existencia de segregación laboral y diferencias en el estilo de liderazgo (que será abordado en el siguiente apartado) está relacionada con el imaginario que se tiene sobre las capacidades que poseen las mujeres en relación a los hombres para cierto tipo de tareas y obligaciones.

> *"Los hombres son estratégicos, las mujeres operativas" (G1). "Hombre: autoritario. Mujer: tratar de tejer estrategias para forjar la democracia"(G3). "La mujer debe ser más empática. El hombre es: rígido, demandante. La mujer es: humanitaria, flexible y abierta"(G4). "Las mujeres son más capacitadas en el ámbito social y los hombres en ingeniería y otros (G3)". "El fútbol es un ámbito muy machista… En deportes como equitación y danza artística se ve más participación de mujeres en cargos directivos. En el consejo del Comité Olímpico si ya se ven mujeres" (G3). "En el sector privado a veces se ve más gerentes mujeres, pero en lo público es lo opuesto" (G2).*

En relación a la **gestión de las emociones y el comportamiento social** las participantes mencionaron que existen comportamientos que son socialmente mal vistos tales como *"La mujer que sale mucho es bandida"* (G4). Este hecho es recurrente en el ámbito empresarial en donde la mayoría de los altos puestos de las empresas los ocupan hombres, en especial los cargos directivos de decisión estratégica. Cuando las mujeres quieren formar parte de estos círculos sociales, se enfrentan al escrutinio de la opinión de los demás miembros de la empresa en donde los logros personales podrían ser atribuidos a una ventaja otorgada al uso de su sexualidad teniendo en cuenta que las posiciones de liderazgo son masculinas y no precisamente a los méritos desde el punto de vista profesional. En este sentido, entra en juego la necesidad de formar relaciones interpersonales fuertes con los diferentes miembros de la escala organizacional preservando una reputación ética y moral.

Del mismo modo, existe un estereotipo sobre las capacidades emocionales de las mujeres. La exteriorización de las emociones en público se ven coartadas por la necesidad de mantener constantemente una imagen positiva y fuerte. A su vez, se puede decir que esto incluye al aspecto físico incluso en determinadas circunstancias de la vida de la mujer como el embarazo.

> *"La sociedad nos impone que siempre tenés que poner buena cara, siempre decir que estás bien, no podés decir que e stás mal" (G2). "Las mujeres son más sensibles" (G1). "La mujer debe verse y sentirse digna" (G3). "La sociedad te exige que estés impecable. No podés contar por ejemplo que tenes que correr al baño para sacarte la leche, o por tu periodo incluso" (G4). "Nadie cuenta lo difícil que es morir de dolor por parto o por tu periodo y debés aparecer con una sonrisa. No podés exteriorizar eso" (G4).*

Es importante mencionar que estos estereotipos no los tienen sólo los hombres, sino que están también interiorizados por las mujeres, ya que ante la consulta realizada sobre si la fuente principal de los estereotipos y el machismo surgen de los hombres o de las mujeres arroja un panorama matizado en donde el 56% consignó a las mujeres y el 44% a los hombres (ver figura 6). Es decir, se dio un peso similar a ambos géneros, aunque, curiosamente, las participantes tuvieron una mayor inclinación a consignar actitudes machistas a las mujeres.

Figura Nº 6: El machismo surge principalmente por parte de…

3.2 Formación académica:

En la caracterización del perfil que debe tener una mujer para alcanzar un cargo gerencial se puso en evidencia que la formación académica cumple un rol fundamental. El nivel de educación necesario para alcanzar estos puestos debe ser usualmente de posgrado, lo cual se ve como una diferencia importante en comparación con sus pares masculinos quienes pueden alcanzar los mismos puestos con una formación inferior. obre estas disparidades se encuentran que las mujeres deben tener más "méritos" que sus contrapartes para desempeñar estos cargos. Es decir, deben tener perfiles más competitivos.

> *"Un hombre puede llegar al mismo cargo solo con título de grado" (G1). Mínimo se requiere de maestría [para alcanzar un cargo gerencial]" (G1). Los estudios [en mí industria] son importantes, no para llegar al cargo, pero sí para mantener. Las mujeres se*

siguen capacitando para mantener el cargo" (G2). Mi formación [maestría] sin duda contribuyó al cargo que ocupo ahora, me da credibilidad" (G3). "Para puestos gerenciales tu CV es lo que tiene peso" (G1). "La capacitación hace la diferencia con los pares masculinos" (G2). Tener un máster ya te posiciona en estos cargos [gerenciales], pero depende del rubro" (G3).

Por otro lado, se pudo observar que la necesidad de contar con algún tipo de formación específica y de alto nivel está relacionado al ámbito laboral en que se desempeñan. Para aquellas que se desenvuelven en el mundo empresarial o de negocios existe una tendencia a contar con una formación relacionada a la administración de empresas, marketing, contabilidad, y adicionalmente alcanzar un título de posgrado. Aquellas participantes relacionadas con otras áreas manifestaron que tener cierta formación académica es importante pero no es una condición sine qua non para poder alcanzar esos cargos.

"No es necesario tener una maestría [en mí industria], sin embargo las mujeres ubicadas en estos cargos siguen capacitándose, a diferencia de los hombres" (G2). Se da más en Paraguay creer que hay que tener título y que esto te habilita a todo [en mí industria]. Nunca vi una mujer jefa sin título en Paraguay" (G4).

En contrapartida, las participantes mencionaron que en ocasiones contar con una educación competitiva puede ser a la vez una desventaja, debido a que las categoriza como "sobrecalificadas" para el puesto. En tal caso, manifestaron que deben ser lo suficientemente abiertas a negociar sus salarios por debajo del salario de mercado para poder acceder al mismo cargo y funciones que los hombres.

"Las mujeres se capacitan en niveles altos, pero tienen pocas oportunidades" (G3). "Las mujeres siempre están más sobrecalificadas que los hombres e igual no acceden a los cargos o son rechazadas" (G2). "Te consideran sobre-calificada y debes negociar el salario a lo que puedan pagar" (G3).

Dada la relevancia que las participantes otorgan en general a los títulos superiores para las mujeres, en la segunda fase se utilizaron las micronarrativas para identificar la importancia relativa percibida por las participantes en cuanto a la formación académica en comparación con la experiencia y las capacidades interpersonales. Llamativamente, se otorgó un peso de 69% a la experiencia en el rubro, 25% a las capacidades interpersonales y 6% a la formación académica (ver figura 7). En otras palabras, entre estos tres elementos, la formación académica se consideró lo menos importante. En el momento de la discusión sobre estos puntos, las participantes mencionaron que si bien la formación académica es sumamente importante, es prioritario demostrar la capacidad para asumir

un rol más allá de los logros académicos. A su vez, se consignó una especial importancia a las influencias en el ámbito particular (conocer a y ser conocido por los líderes de cierto sector).

Por otra parte, las micronarrativas confirmaron que la formación académica no es el mayor obstáculo para alcanzar cargos directivos y gerenciales. Entre las tres posibles fuentes de dificultad (formación académica; estereotipos; y conciliación personal/profesional) las participantes asignaron mayor ponderación a los estereotipos de género en un promedio del 52%, otro 41% a la conciliación entre la vida familiar y laboral, y por último con un 7% a los requerimientos de formación académica.

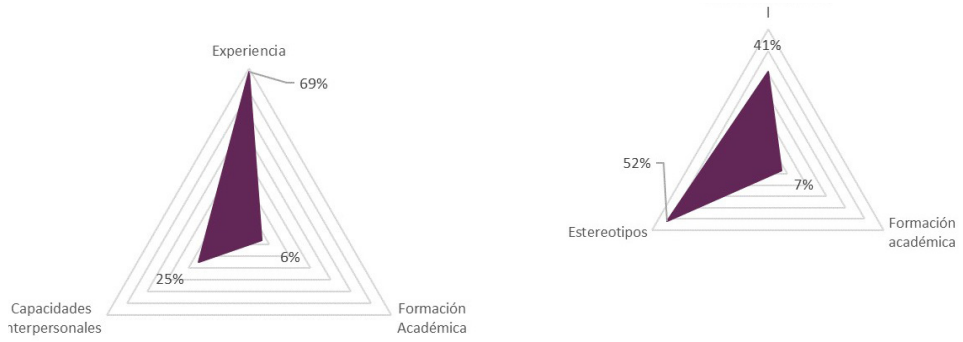


Figura Nº 7: Requerimientos académicos para alcanzar cargos gerenciales y directivos (parte izquierda); Mayores dificultades para alcanzar cargos directivos y gerenciales (parte derecha).

En resumen, a pesar de que la formación académica sea un requisito para poder acceder a cargos de decisión y gerenciales, se otorga mayor peso a la experiencia, no obstante, estos no se presentan como los mayores obstáculos para ascender en la estructura organizacional, sino más bien son los estereotipos de género existentes.

3.3 Conciliación familiar:

Según las participantes, el cuidado de los hijos y la distribución de tareas en el hogar generan un desequilibrio entre la vida profesional, familiar y sobre todo personal de las mujeres, como consecuencia se presentan sentimientos de culpa por no poder cumplir a cabalidad determinados roles y responsabilidades que se les otorga, generando a la larga problemas afectivos con la pareja. Todos estos aspectos se describen a continuación:

3.3.1 El cuidado de los hijos y otras tareas recae mayormente en las mujeres: El trabajo y las responsabilidades familiares son dos actividades que generan costos de

oportunidad para las mujeres más que para los hombres. Las exigen ias en la participación en la vida familiar son más rigurosas para las mujeres por la asunción de los roles que "deben" cumplir en sus hogares en relación a los hombres.

> *"Las mujeres tienen un rol muy participativo en el hogar y sus familias y hacen doble trabajo" (G3). "Los hombres [en cargos gerenciales] suelen tener el apoyo en sus casas [por parte de sus esposas] y hace que casi se despreocupen de eso" (G1). "Las mujeres, aparte de ocupar cargos directivos, deben ocuparse de las tareas del hogar y responsabilidades familiares. Son jefas del hogar y jefas en lo laboral" (G3). "La división de las tareas no es 50/50 en la pareja con las tareas del hogar, incluso ahora que trabajan la misma cantidad [de tiempo y de responsabilidades] que los hombres" (G2). "Lo difícil es la expectativa que se impone en la mujer de encargarse de todo" (G1). "Yo encontré que no hubo entendimiento cuando tuve a mi hijo. No se entendía que no podía con todo. Era como que tenía que elegir entre mi hijo o mi trabajo. En ese momento me dí cuenta de lo injusto que es todo, incluso en mi propia empresa" (G4).*

3.3.2 Las mujeres sacrifican a spectos de su vida personal: Las mujeres deben sacrificar necesariamente algún aspecto de su vida personal en pos de su crecimiento profesional, ya que los mismos son, en muchas ocasiones, mutuamente excluyentes.

> *"Parece que tienes que renunciar a uno u otro [ser gerente y ser mamá]. No te dejan tener ambos" (G3). "La edad reproductiva es la edad en la que uno también hace carrera y al tener hijos la carrera se queda en un punto, mientras que la carrera de los hombres despega" (G2). "Siento que no hay suficientes espacios de apoyo para las mujeres. Hay una acumulación de cansancio y lo último que pensás es en vos. Se prioriza el trabajo, los hijos y por último vos misma" (G1).[Una mujer en cargo gerencial y con responsabilidades en el hogar] no puede ir al gimnasio, se estresa y no tiene tiempo para ella" (G1).*

3.3.3 Se generan sentimientos de culpa y frustración*:* A su vez se evidencian sentimientos de culpa y frustración por las decisiones que las mujeres deben tomar en relación a la priorización entre la carrera profesional y el destinar tiempo a su entorno personal.

> *"A las mujeres siempre se les culpa por no dar abasto, deben llevar dos roles impotantes al 100% [ser gerente y ser mamá]" (G3). "Hay culpa de ir a trabajar y dejar al bebé, la maternidad es algo muy solitario y muy difícil" (G4). "Hay una culpa de dejar un rato a tus hijos para ir a estudiar" (G2). "Hay mucha culpa por no dar abasto. Te sentís una fracasada cuando no podes hacer todo. Parece que no podés hacer las dos cosas bien: o sos súper gerente o sos súper mamá" (G1). "Inútil por no llevar todas las tareas" (G2). "El peso de la culpabilidad [por no dar abasto] es gigante" (G1).*

3.3.4 Surgen tensiones con la pareja: Como resultado de la sobrecarga de actividades, se generan conflictos y problemas afectivos con la pareja.

> *"Encima de todos los roles que se espera de una mujer [laboral y familiar] tenés que mantener satisfecho a tu marido. Porque cuando se va con otra encima culpan a la mujer porque 'no hizo lo que tenía que hacer' [roles de esposa]" (G2). "Una debe seducir constantemente al marido y verse sexy" (G1). "Hay muchos índices de divorcios de mujeres en cargos gerenciales y de hecho lo hace más fácil ya que significa una cosa menos de qué preocuparse" (G2).*

3.3.5 Las mujeres reciben apoyo del entorno, especialmente de familiares: El entorno inmediato cumple un rol fundamental en el apoyo a las tareas del cuidado de los niños, en ocasiones fueron mencionadas las abuelas, tías e incluso amigas de la familia.

> *"Tengo el apoyo de mis padres para criar a mis hijos" (G3). "Cuento con el apoyo de mi entorno [amigas y familias] y otras madres" (G2). "La abuela materna es quién cuida más de los nietos, yo tengo mayor cercanía con los nietos por parte de mi hija que de mi hijo" (G1). "En los cumpleaños infantiles nos encontramos con otras madres y podemos conversar/hacer catarsis" (G1).*

Con el fin de profundizar en la relación de la conciliación familiar con determinados estereotipos de género, en la segunda fase de la investigación se consultó a las participantes sobre aquellos que son más latentes y que impiden a las mujeres ocupar cargos gerenciales. El equipo de investigación presentó a las participantes tres afirmaciones sobre estereotipos vinculados a los roles familiares y laborales: "[las mujeres son] más sensibles y emotivas", "[las mujeres tienen] mayores responsabilidades en el hogar, por ende tienen menos horas disponibles", y "[las mujeres tienen] menos capacidad analítica/menos racional", pidiéndoles evaluar cuál de estos estereotipos es más prevalente en la sociedad y representa un mayor obstáculo en la selección y/o promoción laboral. Entre ellos, las participantes asignaron una valoración promedio del 61% al estereotipo de que las mujeres no tendrán tiempo para dedicar al trabajo a causa de las responsabilidades del hogar; el 23%, a la creencia de que las mujeres son "más sensibles y emocionales"; y el 16%, a que las mujeres tienen menores capacidades analíticas o que actúan de manera menos racional (ver parte izquierda de la figura 8).

Ahora bien, teniendo en cuenta la conciliación de la vida familiar y laboral, aquellos aspectos que según las participantes generan mayores desafíos son: la relación de pareja en un 45%, la crianza de los niños, en un 40% de ponderación, y las tareas domésticas

en un 15% (ver parte derecha de la figura 8). En este sentido, también han sido consultadas sobre quiénes consideran que constituyen el mayor apoyo a la hora de encontrar el equilibrio entre las responsabilidades familiares. Los resultados otorgan un peso del 55% a los padres de la mujer, el 23% a la pareja y el 23% a los amigos (sin representación gráfica). Con respecto a esto, también se han sido indagadas sobre quién considera que cumple las mayores responsabilidades en el hogar. El 85% considera que son las mujeres y el 15% considera que son los hombres (ver figura 9).

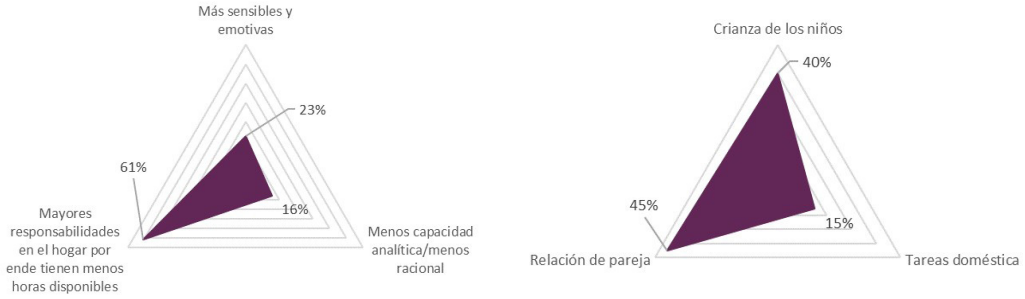


Figura Nº 8: Estereotipos de género más latentes (izquierda) y Mayores desafíos en la conciliación entre la vida familiar y laboral (derecha).

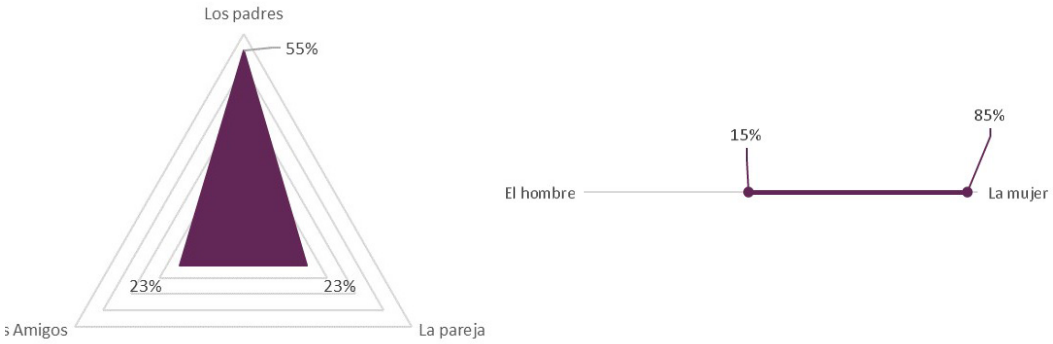


Figura Nº 9: Quién brinda un mayor apoyo a las mujeres en cuanto a la conciliación familiar y laboral (izquierda) y quién cumple mayor responsabilidad en el hogar (derecha).

3. 4 Brecha salarial:

Según las participantes la diferencia salarial entre hombres y mujeres representa una de las principales brechas frente a los pares masculinos. A pesar de que la mujer cuenta con mayor capacitación, existe una gran desigualdad en cuanto a los niveles de ingresos.

> *"Hay una enorme brecha salarial entre hombres y mujeres" (G2). "Yo estoy mejor preparada que mi marido, mejor formada. Pero él, por el mismo trabajo, gana más" (G1). "El*

hombre logra el cargo en menos tiempo y gana más en menos tiempo" (G1). "La mujer realiza exactamente el mismo trabajo, pero hay una diferencia importante de ingresos entre hombre y mujeres" (G3). "Los hombres ganan 15 millones y las mujeres 8 millones [por el mismo trabajo]. Creo que es algo cultural, capaz se cree que el hombre es quien lleva el pan a la mesa" (G3). "Hay mayor brecha en el "sector público", no influye tanto la preparación" (G1). "En el sector privado está más equiparado [salario], pero en el sector público no" (G2). [En deportes profesionales en otros países], se da una gran noticia por igualar los salarios de los [deportistas], como muestra de igualdad. Pero esto no se da en otros cargos [en deportes profesionales]... La diferencia es que las mujeres [deportistas] no llegarán a ser millonarias" (G3). "Como hay más amiguismo con los hombres, ellos pueden negociar sueldos más altos. La mujer no tiene espacios para "hacer lobby" por esos sueldos" (G1).

Culturalmente, las mujeres presentan mayores desafíos a la hora de negociar sus salarios en comparación a sus pares masculinos. Además, se evidencia la falta de confianza para promocionar sus logros y marca personal.

"A la mujer le cuesta más pedir un aumento de sueldo por un tema cultural. Al hombre le enseñan a "atropellar" y a la mujer no" (G1). "A las mujeres les cuesta mucho premiarse, nos presionamos mucho. Nos cuesta tener seguridad y saber que nos merecemos [el salario]" (G2). "A la mujer le cuesta autovenderse y autovalorarse" (G2).
"Las mujeres se presionan todo el tiempo, nos falta mayor autoestima" (G2).

3. 5 Liderazgo:

Entre los hallazgos del ejercicio realizado con las participantes de los diferentes grupos se obtuvo posturas dispares en cuanto a si existen estas diferencias en el tipo de liderazgo, o si el ser líder requiere adoptar cierto tipo de actitudes y comportamientos distintos independientemente al sexo.

3.5.1 Hombres: Orientados a los objetivos. Mujeres: orientadas a las personas: Se pudo constatar opiniones dispares en cuanto a la diferencias en el tipo de liderazgo implementado por las mujeres en relación al de los hombres. Por un lado, algunas participantes sostienen que existen diferencias significativas en varios aspectos, y por otro lado, otras que afirman que el liderazgo exige ciertas características que están asociadas a la masculinidad.

El primer aspecto está relacionado con que los hombres imparten un estilo de liderazgo más autoritario y enfocado a los objetivos, fieles a una estructura organizacional vertical con pocos espacios de participación en las decisiones por parte de los subordinados.

> *"Hay muchas diferencias entre los enfoques de liderazgo. Los hombres son más de que se haga lo que dicen (jefes)" (G1). "Los hombres tienen una estructura más verticalista" (G2). "Los hombres tienen una fijación con la productividad" (G3).*

En contrapartida, un grupo de participantes consideran que las mujeres ejercen un liderazgo más democrático y participativo, que, a su vez, generan un entorno de confianza, comprensión y conciliación sobre todo con otras mujeres, que incluso es considerado como "maternal". En resumidas cuentas, las mujeres están más enfocadas a las personas y los hombres a los objetivos.

> *"Las mujeres tienen que negociar y conciliar ciertas cosas. Aprender a lidiar con los diferentes tipos de trabajo. Lo que quiere el director, lo que quiere el equipo de trabajo, lo que quiere el financista" (G2). "Cuando tenemos una visión diferente tendemos a ser más democrática.Tenemos la escucha y te posicionas de manera diferente frente al equipo" (G1). "Las mujeres tienen en cuenta ciertas circunstancias con las que los hombres no se relacionan. Ejemplo: Una mujer que llega tarde porque acaba de tener un bebé, el hombre la tilda de irresponsable. Una mujer verá su situación. La mujer es más abierta, humanitaria,conciliadora" (G3). "Las mujeres tienen una tendencia maternal" (G4). "La comunicación es más fácil con una mujer. Es más fácil crear un vínculo" (G3). "Las mujeres valoran más el trabajo en equipo. Tienen más empatía" (G2).*

A la luz de las diversas descripciones de las experiencias de liderazgo, las micronarrativas de la fase 2 del proyecto de investigación se utilizaron para explorar qué estilo de liderazgo creen las participantes que deben adoptar para alcanzar puestos de liderazgo, sopesando el enfoque en los resultados y el enfoque en las personas. Ahora bien, a la hora de alcanzar cargos directivos y gerenciales, las participantes consideraron en un 61% que su estilo de liderazgo debe estar enfocado a los resultados, mientras que el 39% considera que debe ir orientado a las personas.

Figura Nº 10: Tipo de liderazgo necesario para alcanzar cargos directivos.

3.5.2 Falta de solidaridad entre mujeres en el ámbito laboral: A pesar de lo mencionado anteriormente, se observó también que la competitividad entre paresfemeninos es un obstáculo en el relacionamiento laboral y la promoción de la participación equitativa en la gestión empresarial. Las participantes mencionaron que experimentaron varios contratiempos y episodios incómodos por los obstáculos que sus congéneres

presentaban ante su liderazgo. Explican que la falta de apoyo entre mujeres en el ámbito laboral puede deberse a la percepción de que el espacio de participación para una mujer es reducido y limitado, por lo que la competencia para ocupar ese espacio se vuelve más hostil. Lo que genera que algunas mujeres que debieron enfrentarse a muchas barreras para llegar a una posición de poder sean reacias a eliminar los obstáculos que ellas mismas atravesaron. La principal causa podría recaer en la ausencia de espacios, generados por los mismos superiores o directivos, que fomenten un ambiente de cooperación.

> "*Hay también barreras entre mujeres" (G2). "Desastre son muchas mujeres. Como les costó llegar hasta donde están les hace sufrir a otras chicas'' (G4). "Existe competencia porque se dan pocos espacios… las mujeres deben generar sus propios espacios" (G2). "Entre las mujeres hay mucho pensamiento de "Si yo pude, cómo no va a poder otra"... Se imponen opiniones y experiencias… Hay bombardeos por todas partes de: ¿Cómo no vas a poder?, tenés que poder" (G4). [Debemos] tratar de conciliar con nuestro género… admirarnos entre mujeres" (G4). "Donde hay muchas mujeres hay muchas situaciones por la competencia" (G4). "Las mujeres juegan a matar, empiezan rumores y se dice: seguro ella a ese puesto porque…" (G2). "Los mismos jefes no crean ambientes de promover [a las mujeres], sino que más bien de competencia" (G4). "No hay solidaridad. Hay envidia por la baja autoestima (sobre todo a las chicas lindas)"(G2). "Encontré mucha oposición de muchas mujeres. Me criticaban por "boludeces"G3)."Yo veo un liderazgo negativo en un hombre y mujeres que lo siguen a él y no a mi" (G2).*

La confirmación de que la relación laboral entre mujeres está más marcada por la competitividad que por la solidaridad tuvo lugar en la fase 2 del proyecto de investigación. Al ser consultadas sobre cómo perciben el relacionamiento entre mujeres dentro del ambiente laboral, el ambiente es competitivo recibió el 77% del peso total, y la solidaridad solamente el 23%.

Figura Nº 11: Percepción del relacionamiento entre mujeres

3.5.3 Las mujeres son "más sentimentales": Según las participantes, existen prejuicios sobre que las mujeres son más emocionales que los hombres, lo cual es visto como un aspecto negativo y asociado a una menor productividad. Por tanto, las mujeres a medida que van escalando en la organización deben ser más "pragmáticas" para poder asumir cargos de mayor envergadura.

> *"La mujer desea trabajar con el corazón, luego se aleja de lo sentimental. Para escalar hay que separar lo emocional" (G2). "Lo sentimental se asocia con lo negativo y menor*

productividad" (G3). "Escuchamos varias veces que los hombres dicen que las mujeres deben dejar sus sentimentalismos" (G1). "Yo soy una persona muy emocional, pero siento que mientras más subo en la escala organizacional y aumentan mis responsabilidades se me exige mayor pragmatismo y alejarme de lo emocional" (G4).

3.5.4 El autoritarismo es una característica necesaria del liderazgo: Por otro lado, un grupo de participantes consideran que el hecho de liderar un grupo requiere adoptar ciertos tipos de posturas que no necesariamente están relacionadas al sexo. El autoritarismo es uno de los rasgos más mencionados entre los estilos de liderazgo, el cual estuvo fuertemente asociado con un liderazgo masculino.

"No creo que existan diferencias en el liderazgo, liderazgo es liderazgo y es similar en hombres y mujeres" (G2). "Las diferencias se dan no por el sexo sino por lo que uno hace en la práctica"(G3). "El liderazgo es un don"(G4). "El liderazgo depende del cargo"(G4). "A algunas mujeres les sirven los rasgos autoritarios, no sé si es una cuestión de su personalidad o porque lo vio necesario en el trabajo. Otras son más de dar el ejemplo para que otros sigan. Me parece que es porque tuvieron que adaptarse al grupo que les tocó" (G1). "No sé si lo autoritario es algo masculino. Creo que depende más de la personalidad de cada uno" (G3).

3.5.5 Legitimidad del liderazgo: Las participantes coincidieron en que incluso en los puestos de dirección se encuentran con la presión de ser legitimadas en los cargos para los que fueron asignadas. Según las participantes cuando el jefe es hombre no deben pasar por este proceso, sino que es aceptado de manera inmediata.

"El liderazgo masculino no impone porque es asumido, respetado y aceptado como líder sin tener que ejercer el autoritarismo" (G1). "El liderazgo es más fácil para los hombres. La mujer líder tiende a ser cuestionada, debe ser aprobada y tener los méritos más altos" (G2). "Los hombres no tienen que hacer mucho esfuerzo para asumir el rol" (G3). "Las mujeres todo el tiempo deben demostrar porqué ocupan ese cargo" (G2).
"La mujer todo el tiempo tiene que probarse, todos los días, los hombres no" (G2). "Evaluación estricta sobre mujeres para ocupar cargos laborales" (G4).

Entre las causantes de este fenómeno se mencionó la resistencia por parte de los hombres, tanto subordinados como los de igual rango o superior, a acatar o tomar en cuenta las decisiones y sugerencias de líderes mujeres. Esta situación desencadena en la frustración e impotencia de muchas de ellas, por lo que en ocasiones terminan cediendo a las decisiones de los pares masculinos contra su voluntad.

"Es más difícil que un hombre siga a una mujer, ellas tienen que probarse más, siempre hay cuestionamientos porque una es mujer. Hay que ganarse el mérito" (G3). "Los

hombres tienen resistencia al cambio" (G2). "Hay mucha resistencia al cambio. Hay una tendencia de que [el deporte] es de hombres y para hombres" (G3). "Coordinadoras que dirigen a hombres no pueden avanzar porque dirigen a hombres que no hacen caso" (G4). "Aunque esté ocupando un cargo de exigencia se debe reprimir si su superior es masculino" (G2). "Muchas mujeres en rangos de liderazgo deben agachar la cabeza y aceptar cosas. Debemos conceder algunas cosas" (G4).

Las participantes también mencionaron que perciben un ambiente de competitividad en relación con el sexo. En cierta forma esto está relacionado con la creencia de que las mujeres son menos capaces de desarrollar ciertas tareas y en el momento en que las mismas superan las expectativas se convierten en una "amenaza". De alguna manera, se evidencia que en organizaciones con dominancia masculina se buscan mujeres cuyo liderazgo sea inferior al masculino.

" Al hombre le asusta cuando la mujer funciona demasiado bien. Al hombre le asusta la mujer empoderada. Necesita alguien que esté por debajo" (G3). "Las habilidades y capacidades que poseen las mujeres, los hombres lo perciben como competencia y les asusta porque no es controlable. Les intimida la mujer moderna, no sumisa, les resta una mujer empoderada" (G2)."A veces los hombres te tienen mayor consideración no porque te tengan como igual, sino porque te tienen pena" (G3).

Cabe destacar que también se hizo mención de la necesidad de legitimar el cargo incluso con sus congéneres. Según las participantes, en el ámbito en el que se desenvuelven existe mucha envidia y recelo por parte de otras mujeres tal como se mencionó en el apartado 3.5.2.

3.5.6 Diferencias entre lo público y privado: Las participantes mencionaron que existen diferencias entre el sector público y privado y que estas pueden deberse a que el sector público es más reacio al cambio, mientras que el sector privado tiene una mayor apertura a la innovación, lo cual conduce a una mayor inclusión de las mujeres.

"El liderazgo es distinto en el sector público y privado. En el sector público hay menos libertad. No se escuchan las ideas y los cambios son lentos" (G3). "En el ámbito privado la mujer es más objetiva y focalizada, en lo público nadie hace caso a las mujeres" (G1).

3.6 Segregación ocupacional vertical y horizontal:

Según las participantes, la mayoría de los altos puestos de las empresas los ocupan hombres, en especial los cargos de decisión, mientras que los cargos operativos son ocupados por mujeres. Debido a esto, el entorno laboral resulta favorable para los hombres en

comparación a las mujeres ya que existe mayor afinidad entre los pares masculinos. A su vez, esta situación limita el poder de decisión de las mujeres ya que son segregadas a gerencias operativas y no estratégicas.

> *"En RR.HH. hay más gerentes mujeres que hombres. En IT hay más hombres. En el sector público también hay más hombres (la mayoría de los ministros son hombres)"(G2). "La parte directiva está ocupada por hombres y mujeres en cargos operativos. Uno puede ser líder en algunos espacios pero en otros no"*

En la fase 2 del proyecto, se preguntó a las participantes si existen preferencias o segregación laboral en determinados rubros con relación al género. Entre ellas, las participantes asignaron el 27% del peso total a que las decisiones de carreras que se deben a los estereotipos culturales, mientras que el 73% son tendencias innatas.

Figura Nº 12: Causas de la segregación laboral.

3. 7 Participación en toma de decisiones importantes:

Según las participantes, aunque se ve una importante integración de las mujeres en el mercado laboral, aún existen ciertos tipos de discriminación que impiden un mayor avance en cuanto a equidad en el ámbito laboral, especialmente en la escucha de opiniones y toma de decisiones. Las participantes mencionaron que aunque ocupen cargos gerenciales siguen percibiendo, en ocasiones, que son desestimadas o sus ideas son recibidas de forma condescendiente por parte de sus superiores, o de lo contrario, no son reforzadas de la misma manera que las ideas de los hombres.

> *"[Una mujer] debe pelear e insistir para ser escuchada" (G2). "Ahora hay mayor participación de mujeres en mi industria ... Hay veces que se toma en cuenta [la opinión de las mujeres], pero no es decisivo para la toma de decisiones" (G3). "No solo ser escuchadas, sino que se las tengan en cuenta, hacer que la idea resulte y sea válida" (G2). "Se les escucha más a la mujer, pero no se les deja tomar decisiones" (G3). No se tiene igual participación… los hombres son escuchados y tenidos en cuenta" (G1). "Las ideas expresadas son recibidas como ironías "¿Ah sí?, qué inteligente" [responden los directivos masculinos], a un hombre no le hubieran tratado así con esa mala educación y duele, te descoloca" (G1). "Se tiene que hacer visible todo lo que la mujer hace y que los hombres se suelen llevar el crédito" (G2).*

La fase 2 de la investigación se usó para explorar cuáles las participantes consideran que son las mayores dificultades para alcanzar una mayor participación femenina. Entre las que asignaron mayor peso se encuentra que no se toman en cuenta sus ideas en la misma forma que se tomarían las de los hombres en un 42%, que no se las considera en los diferentes espacios en un 33%, y que las mujeres están condicionadas a mantenerse calladas en un 25%.

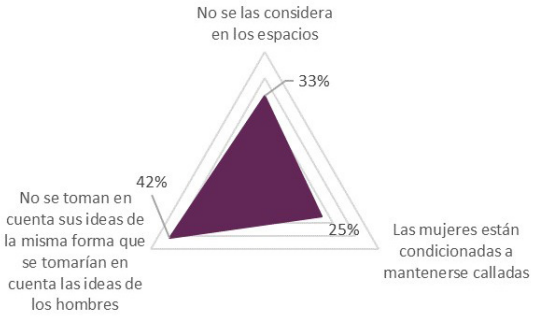


Figura Nº 13: Barreras para la participación femenina en cargos gerenciales y directivos.

4 | Discusión

Aunque las mujeres han conquistado mayores espacios dentro del mercado laboral, en comparación con décadas anteriores, aún existen importantes brechas que les dificulta la posibilidad de alcanzar cargos de decisión como los estereotipos que se generan en cuanto a la concepción de los roles que deben desempeñar.

Barreras como los estereotipos de género, favorecen las características consideradas masculinas en detrimento de las femeninas, y pueden suponer un obstáculo para la inclusión equitativa de las mujeres al sector laboral, particularmente en los rangos más altos. Dichos estereotipos se observan en diversas situaciones, como en la **percepción** de que las mujeres **no tienen aptitud de liderazgo,** en la **legitimación de su autoridad** y en la **asignación de responsabilidades del hogar según género.**

En cuanto al estilo de **liderazgo**, existe la percepción de que ocupar un cargo gerencial o de decisión exige que se adopten ciertos tipos de liderazgo asociados a la masculinidad. Es posible que las mujeres que ocupan estos cargos asuman un estilo considerado más “masculino” ante la percepción de que esto es lo que se espera de ella, o de que es la única forma en que será respetada en esa posición, ya que los ejemplos de líderes tradicionales son más comúnmente hombres.

Quizás un factor importante es la asociación del liderazgo con un estilo autoritario, rasgo considerado "masculino", que hay en Paraguay por la herencia cultural dejada por la dictadura. Es decir, en Paraguay se prefiere o hay una sobrevaloración al estilo de liderazgo autoritario (Velázquez, 2020) y no tanto a un liderazgo participativo y democrático, por lo que tanto hombres y mujeres deben tratar de imitar este modelo para ser percibidas como líderes competentes, más allá de que sea su estilo característico.
Un punto importante a resaltar, mencionado por las participantes, es el problema de percibir rasgos o el estilo de liderazgo como "masculinos" o "femeninos", ya que esto categoriza cualidades que pueden ser fluidas y estar presentes en ambos géneros. Si bien ciertas idiosincrasias pueden ser percibidas como características de un género, éstas pueden deberse a la influencia cultural que refuerza ciertos rasgos en un género, mientras que los castiga en otro (Sojo-Mora, 2020).

Similarmente los estereotipos de género pueden llevar a una tendencia hacia ciertos sectores. Existen interrogantes de si la **segregación laboral** es reflejo de decisiones voluntarias por parte de las mujeres o si éstas son empujadas por cuestiones culturales. Es decir, las mujeres optan por determinados tipos de carreras o áreas por decisión propia o por condicionantes sociales. Según los resultados de la micronarrativa, la tendencia existente hacia ciertos sectores es promovidas por cuestiones culturales más que por preferencias innatas de la persona. Esto coincide con los resultados encontrados por un estudio llevado a cabo en Chile, el cual menciona que la segregación está articulada desde antes con las trayectorias educativas tempranas y la socialización de la familia que incentivan el desarrollo de ciertas competencias según el género (Guzmán, 2021). Estudios señalan, además, que la falta de representación de mujeres en ciertos ámbitos, puede condicionar a las mujeres a considerar que algunos rubros no son para ellas, ya que hay una menor cantidad de modelos femeninos con las que se puedan sentir identificadas (Plant et. al, 2009).

Otro de los obstáculos mayores encontrados por mujeres en cargos gerenciales, es la **percepción de legitimidad** del cargo. Los resultados muestran que si bien hay mujeres que llegan a puestos directivos, esto es menos común que en los pares masculinos y la autoridad que conlleva el cargo es a menudo cuestionada o desafiada. Las mujeres en estos cargos reconocen que deben hacer esfuerzos mayores que los hombres para ser reconocidas y promovidas en su sector.

El estereotipo de que las mujeres son las **principales responsables de las tareas del hogar,** no solo perpetúa la sobrecarga de las actividades domésticas en la mujer, también

influye en la decisión de la ocupación de la mujer (Serafini, 2017) y provoca sean pasadas por alto para la selección o promoción a un cargo (Contrera, 2017). En este punto coinciden con lo afirmado por Echauri y Serafini (2011), en que es necesario buscar una "desfeminización" del trabajo doméstico no remunerado, y que los hombres compartan equitativamente la carga de actividades del hogar. En cuanto a la **Formación Académica**, los resultados muestran que las participantes perciben que un nivel educativo alto brinda la oportunidad de competir en el mercado laboral. Sin embargo, se observa también que este no es el mayor obstáculo, ni representa el factor decisivo para desempeñarse en un rol gerencial o directivo, ya que las participantes mencionaron que la experiencia y las habilidades interpersonales tienen incluso mayor peso que la formación académica para poder acceder a un puesto de liderazgo. Esto, a primera vista, puede parecer una contradicción, sin embargo, es necesario tener en cuenta los motivos para considerar la Formación Académica como esencial. En varias ocasiones, las mujeres mencionaron que contar con títulos universitarios y de posgrado, permitió que puedan ser tomadas en serio por sus pares y superiores (e incluso familiares), y que sus opiniones eran respetadas por tener un respaldo académico. Así, es posible que las participantes, aunque valoren la Formación Académica, lo vean como un medio de legitimar sus conocimientos frente a la sociedad, mientras que valoran otros atributos (experiencia y habilidades interpersonales) como más relevantes para desempeñarse en su rol. De esta manera, la educación se convierte en una herramienta que intenta igualar el nivel de consideración hacia las mujeres con respecto a sus pares masculinos con menor formación.

Las barreras mencionadas son factores que impiden que las mujeres puedan alcanzar puestos gerenciales y directivos con la misma frecuencia de los hombres. Sin embargo, su mayor entendimiento puede llevar el desarrollo de estrategias que permitan superar los obstáculos y disminuir la inequidad de género.

5 | Conclusiones y recomendaciones

Este estudio permitió explorar la percepción de las mujeres en cargos gerenciales y directivos sobre los obstáculos encontrados en el ámbito profesional. Todas las participantes coincidieron en que existen barreras para que las mujeres ocupen cargos de decisión en Paraguay, o que puedan tener la misma participación laboral que los hombres. Entre los obstáculos principales se mencionan la sobrecarga de trabajo no remunerado, la poca inclusión en espacios de participación y los estereotipos de género que dificultan la legitimación de sus cargos.

Las razones para estos impedimentos son amplias y variadas, pero la percepción general de las participantes es que los orígenes de estos obstáculos son antiguos y de carácter estructural. Es decir, que un pensamiento sexista culturalmente arraigado se refleja en barreras laborales tangibles para las mujeres. Por lo tanto, al tratarse de dificultades sistémicas, es importante que el Sector Público y Privado hagan esfuerzos por reconocer estos obstáculos y emplear sus recursos para eliminarlos, a través de políticas de inclusión y campañas de concientización, iniciando desde la etapa escolar a niños y niñas.

Una de las recomendaciones para disminuir los obstáculos enfrentados por las mujeres es igualar el nivel de responsabilidad en las tareas no remuneradas del hogar, ya que este es uno de los mayores desafíos mencionados por las mujeres. Para ello es necesario, eliminar los estereotipos de género que asocian a las mujeres con este tipo de trabajos. Se debe normalizar la participación del hombre en las actividades domésticas, dejando de lado el concepto de que las tareas del hogar son "tareas femeninas". Esto solo será posible educando a las nuevas generaciones y desafiando nociones sexistas desde diversas instituciones, a través mensajes desde los Ministerios, de talleres de sensibilización en las instituciones educativas, y por supuesto, desde las familias, como el primer espacio de socialización.

Similarmente, para disminuir las desigualdades en la participación en ciertos sectores o rubros, se pueden crear programas que promocionen la inclusión de mujeres y niñas en ámbitos en los que comúnmente no son incluidas (tecnología, ingeniería, deportes, etc.). Debilitando así la noción de que los hombres tienen habilidades superiores en ciertas tareas, que perpetúa la falta de interés o motivación en perseguir carreras "masculinizadas". Que las niñas y jóvenes estén expuestas a este tipo de actividades, tengan la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y puedan sentirse identificadas con ciertas profesiones, podría aumentar su autoconfianza y acortar la brecha de participación en estos sectores.

Es importante también, tanto para aumentar la percepción de legitimidad en el liderazgo de las mujeres como para aumentar la participación, que las empresas cuenten con organigramas claros, con criterios específicos de selección y promoción. Esto añade legitimidad, pero también puede disminuir la brecha salarial, ya que el salario sería asignado según una rúbrica preestablecida independientemente del género de la persona.
Si bien el cambio debe ser mayormente estructural y cultural, se puede mencionar también el poder individual de las personas, como una fuente de progreso. En el sector público, los ciudadanos pueden influir en las políticas que quieren ver impulsadas a través

de su voz y voto. Así también, los consumidores pueden influir en el sector privado con sus decisiones de compra, premiando a aquellas empresas que cuentan con políticas inclusivas y hacen esfuerzos por brindar condiciones laborales justas a sus colaboradoras y boicotear a las industrias con prácticas discriminatorias o de explotación.

Finalmente, es importante resaltar que las participantes manifestaron valorar este tipo de espacios de escucha, como una oportunidad para expresar preocupaciones comunes. Mencionaron que la posibilidad de conversar con mujeres sobre problemas compartidos, tiene un efecto casi terapéutico, ya que sintieron que sus frustraciones ante los obstáculos enfrentados, muchas veces ignoradas por la sociedad, fueron validadas por sus pares. Expresaron que sería interesante compartir este tipo de experiencias, no solo como un proceso de apoyo mutuo, aunque esto también es importante, sino para generar conexiones e idear soluciones a la problemática observada.

En cuanto a las limitaciones de este estudio, es importante mencionar que las mujeres entrevistadas provienen y se desempeñan en el área urbana. Se debe reconocer que no hubo representación de mujeres del área rural, o mujeres indígenas en este estudio. Tampoco se incluyeron mujeres sin funciones de liderazgo, y sus perspectivas sobre lo que puede haber impedido una carrera para ellas pueden ser muy diferentes. Además, si bien el enfoque cualitativo en el que se basó este estudio permitió obtener una comprensión exploratoria de las barreras que enfrentan las mujeres en Paraguay y logró revelar algunos patrones clave, un estudio cuantitativo de mayor escala sería útil para validar estas temáticas en base a una muestra representativa de mujeres, tanto en puestos directivos y gerenciales como en otros roles. Se insta que futuras investigaciones también consideren las diversas características socioeconómicas y socioculturales de las mujeres paraguayas para poder dilucidar las barreras características de contextos específicos (no urbanos, industrias específicas, etc.), y considerar interseccionalidades (LGBT+, minorías étnicas, etc.).

Un problema tan complejo requiere de un enfoque multidimensional desde varias aristas y sectores, atendiendo las diversas formas en que los estereotipos crean barreras para la participación de la mujer. Sin embargo, las participantes del estudio mencionan que ya se observan mejoras en el área de inclusión laboral, respecto a décadas anteriores, y que prevén aún más cambios en el futuro siguiendo las tendencias actuales.

6 | Referencias

Alcañiz, M. (2013), “Estrategias de conciliación y segmentación social. La doble desigualdad”, Sociologia. Problemas e práticas, 73: 35-58.

Alcañiz, M. y Guerreiro, Mª. D. (2009), “Tiempos, trabajos e identidades: análisis comparativo entre mujeres españolas y portuguesas”, Asparkia, 20: 123-145.

Alcaraz Marin, A., & Vázquez Parra, J. C. (2020). Las barreras del desarrollo laboral de las mujeres. Una aproximación latinoamericana. 4, 59–65.
https://doi.org/10.13125/americacritica/3867

Améstica-Rivas, L. R., King-Dominguez, A., Espinoza, C., & Daza, M. (2020). Participación de la mujer en la alta dirección de empresas chilenas y su impacto en el desempeño financiero. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 16 (2).

Banco Mundial. (2022). World Development Indicators | DataBank.
https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=world-development-indicato

Barnet-Verzat, C., & Wolff, F.-C. (2008). Gender wage gap and the glass ceiling effect: A firm-level investigation. International Journal of Manpower, 29(6), 486-502. DOI: 10.1108/01437720810904185

Bonilla, A., & Martínez, I. (1992). Análisis del currículum oculto de los modelos sexistas. En M. Moreno (Coord.), Del silencio a la palabra. Coeducación y reforma educativa (pp. 60-92). Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, Colección Estudios.

Bonino, L. (2000): Varones, género y salud mental: Deconstruyendo la “normalidad” masculina. En M. Segarra y A.

Carabí (Eds) (2000): Nuevas Masculinidades. Barcelona
.
Bourdieu, P. (2000): La dominación masculina. Anagrama: BarcelonaIcaria. 41-64.

Castro Urdín, E. (2020). La brecha de género en la conciliación laboral.

CEPAL. (2022). CEPALSTAT. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

https://statistics.cepal.org/

Colás Bravo, P., & Villaciervos Moreno, P. (2007). La interiorización de los estereotipos de género en jóvenes y adolescentes. Revista de Investigación Educativa, 25(1), Art. 1.

Contrera, M.B. (2017) Las mujeres en los espacios de poder en la Universidad Nacional de Asunción. Una mirada desde la perspectiva de género. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Asunción.

Crompton, R., Lewis, S. y Lyonette, C. (eds.) (2007), Women, men, work and family in Europe, United Kingdom, Palgrave, McMillan.

Cubillas Rodríguez, M. J., Abril Valdez, E., Domínguez Ibáñez, S. E., Roman Pérez, R., Hernández Montaño, A., & Zapata Salazar, J. (2016). Creencias sobre estereotipos de género de jóvenes universitarios del norte de México. Diversitas, 12, 217–230.

Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (1992). Shattering the glass ceiling: The woman manager. Londres: Paul Chapman Publishing.

Dielh, A., Stephenson, A., & Dzubinski, L. (2022, marzo 2). Investigación: Cómo persisten los prejuicios contra las mujeres en los lugares de trabajo dominados por mujeres. Harvard Business Review. https://hbr.org/2022/03/research-how-bias-against-women-persists-in-female-dominated-workplaces

Echauri, C. & Serafini, V. (2011). Igualdad entre hombres y mujeres en Paraguay: la necesaria conciliación entre familia y trabajo.

Frisancho, V., & Queijo Von Heideken, V. (2022). Closing Gender Gaps in the Southern Cone: An Untapped Potential for Growth. Inter-American Development Bank.
https://doi.org/10.18235/0004042

Freeman, S. (1990). Managing lives: Corporate women and social change. Amherst, MA: University of Massachusetts Press.Gibbons, S. (2018). Journey Mapping 101. Nielson Norman Group. https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101
González, 2017 Las mujeres en los espacios de poder en la Universidad Nacional de Asunción. Una mirada desde la perspectiva de género.

Guzmán, D. (2021). BRECHAS DE GÉNERO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE Y SU IMPACTO EN LA SEGREGACIÓN LABORAL. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA. International Journal for 21st Century Education, 8(1), 47-67.

ILO. (2018). Care work and care jobs for the future of decent work. International Labour Office (ILO).

INE. (2021). Estadísticas con enfoque de género. Instituto Nacional de Estadística.

Lagarde, M. (1998): Identidad genérica y feminismo. Sevilla: Instituto Andaluz de la Mujer

Mora, B. L. S. (2020). El significado de la feminidad: estudio basado en relatos de vida de mujeres. Revista Espiga, 19(39), 46-62.

Moreno-Colom, S. (2017). The gendered division of housework time: Analysis of time use by type and daily frequency of household tasks. Time & Society, 26(1), 3–27. https://doi.org/10.1177/0961463X15577269

Oficina de Actividades para los Empleadores. (2019). Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio. 154. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700977/lang--es/index.htm

OIT. (2019, mayo 22). Las mujeres en puestos directivos contribuyen a aumentar el rendimiento empresarial [Noticia]. http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701791/lang--es/index.htm

Ortega, F. (1998). Imágenes y representaciones de género. Asparkía, 9, 9–19.

Piñeros, L. A. (2009). Las uniones maritales, los diferenciales salariales y la brecha educativa en Colombia. Desarrollo y Sociedad, 64, 55-84. https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.13043/dys.64.2.

Pai, K., & Vaidya, S. (2009). Glass ceiling: Role of women in the corporate world. Competitiveness Review: An International Business Journal, 19(2), 106-113. DOI: 10.1108/10595420910942270

Pane Solis, J. C., Burt, M. C., & Hammler, K. (2019, septiembre 9). Using Group Dramas and Client Journey Mapping to Evaluate Empowerment Outcomes in a Poverty Alleviation Program in Paraguay. Human Development and Capabilities Association Conference, London, UK.

PII Internacional Programas. (2022). Igualdad de Género e Inclusión, Política Global de Igualdad de Género e Inclusión. https://www.plan.org.co/wp-content/uploads/2018/09/politica_de_genero_2017.pdf

Pozzo, A. O., & Falabella, F. (2017). Hombres, mujeres y nación: representaciones en medios impresos durante la dictadura stronista en Paraguay (año 1959). Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación, (135), 71-87.

PNUD. (2015). Pobreza, Oportunidades Económicas Desiguales y Género. Hipótesis para la Discusión. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD/UNDP). https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2015/07/pobreza

Plant, E. A., Baylor, A. L., Doerr, C. E., & Rosenberg-Kima, R. B. (2009). Changing middle-school students' attitudes and performance regarding engineering with computerbased social models. Computers and Education, 53(2), 209–15

Rebollo, M.A. (2004): La educación emocional desde la perspectiva de género. En Rebollo, A. y Mercado, I. (Coord.). Mujeres y desarrollo en el siglo XXI: Voces para la igualdad. Madrid: McGraw-Hill.

Rebollo, M.A. (2006): Emociones, género e identidad: la educación sentimental. En Rebollo, A. (Coord.). Género e interculturalidad: educar para la igualdad. Madrid: La Muralla.

Rodríguez, M. C. y Peña, J. V. (2009), "Es posible compatibilizar familia y trabajo? Análisis cualitativo del discurso sobre la conciliación de la vida laboral y familiar", Documentación Social, 152: 185-202

Ruppert Bulmer, E., Scarpari, R., & Garlati, A. (2019). Desigualdades Persistentes Entre Hombres Y Mujeres En El Mercado Laboral De Paraguay [Text/HTML]. Banco Mundial. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/994231571378000601/Stubborn-Gender-Gaps-in-Paraguay-s-Labor-Market

Salian, N. (2022). Women in business: Addressing the 'startup' gender gap - Gulf Business. https://gulfbusiness.com/women-in-business-addressing-the-startup-gender-gap/

Schooley, S. (2022). The Workplace Gender Gap and How We Can Close It—Businessnewsdaily.com. https://wwwbusinessnewsdaily.com/4178-gender-gap-workplace.html

Selva Olidi, C. S., Sahagún Padilla, M. A., & Pallarès Parejo, S. (2013). ¿Entre obstáculos anda el camino? Trayectoria y mujer directiva. 13(1), 75–88.

Serafini, V. (2017). Trabajo remunerado de las mujeres desde un enfoque de género. Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya, CADEP.

Sojo-Mora, B. L. (2020). El significado de la feminidad: estudio basado en relatos de vida de mujeres. Revista Espiga, 19, (39),46-62, 2020

Turner, C. (1993). Womens business in Europe: EEC initiatives. En A. Sheila & C. Truman (Eds.), Women in business: Perspectives on women entrepreneurs (pp. 133-147.). Londres: Routledge Press.

Velázquez, D. (2020). Educación, memoria y autoritarismo–Historia y memoria del Stronismo en la educación paraguaya (1989–2019). Nuevo Mundo Mundos Nuevos. Nouveaux mondes mondes nouveaux-Novo Mundo Mundos Novos-New world New worlds.

Fundación Avina

SEMÁFORO DE **ELIMINACIÓN** DE POBREZA

fundación paraguaya

Noviembre 2022