

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1783>

Rol de la mujer en la gestión del talento humano y liderazgo en empresas familiares de Pilar

The role of women in human talent management and leadership in family businesses in Pilar

Liliana del Pilar Acuña Caballero

lilitapilar15@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-5794-5958>

Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas
Universidad Nacional de Pilar
Pilar - Paraguay

Artículo recibido: 10 octubre 2025 -Aceptado para publicación: 18 noviembre 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

Históricamente, las mujeres han enfrentado barreras estructurales y culturales que han limitado su acceso a puestos de toma de decisiones. A pesar de los avances en igualdad de género, su participación en roles estratégicos sigue siendo un desafío en el contexto empresarial familiar. El objetivo general de este estudio fue analizar el rol de la mujer en la gestión del talento humano y liderazgo en empresas familiares de Pilar, año 2024. Los objetivos específicos incluyeron describir su nivel de participación, identificar los factores que afectan su acceso a estos puestos y proponer estrategias para promover la equidad de género en el ámbito laboral. Metodológicamente, el estudio adoptó un enfoque mixto (cuali-cuantitativo) con un diseño descriptivo y transversal. La población está representada por 71 empresas familiares comerciales en Pilar, de las cuales se seleccionaron una muestra de 51 propietario/as mediante muestreo aleatorio simple. La recolección de datos se llevó a cabo a través de encuestas estructuradas a propietarios y entrevistas con informantes clave. El análisis realizado permitió concluir que el rol de la mujer en la gestión del talento humano y liderazgo en las empresas familiares de Pilar, es todavía limitado y condicionado por factores estructurales, culturales y organizacionales. Aunque las mujeres participan activamente en funciones operativas y de apoyo, su presencia en espacios de dirección estratégica y toma de decisiones sigue siendo reducida, lo que confirma lo planteado en el objetivo específico de describir la participación femenina.


Palabras clave: rol de la mujer, gestión, talento humano, liderazgo, empresas familiares

ABSTRACT

Historically, women have faced structural and cultural barriers that have limited their access to decision-making positions. Despite advances in gender equality, their participation in strategic

roles remains a challenge in the family business context. The overall objective of this study was to analyze the role of women in human talent management and leadership in family businesses in Pilar, Spain, in 2024. The specific objectives included describing their level of participation, identifying the factors that affect their access to these positions, and proposing strategies to promote gender equity in the workplace. Methodologically, the study adopted a mixed (qualitative-quantitative) approach with a descriptive and cross-sectional design. The population is represented by 71 commercial family businesses in Pilar, from which a sample of 51 owners was selected through simple random sampling. Data collection was carried out through structured surveys of owners and interviews with key informants. The analysis concluded that the role of women in human talent management and leadership in Pilar's family businesses is still limited and conditioned by structural, cultural, and organizational factors. Although women actively participate in operational and support roles, their presence in strategic management and decision-making remains limited, confirming the specific objective of describing female participation.

Keywords: role of women, management, human talent, leadership, family businesses

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

El último cuarto del siglo XX y las primeras décadas del siglo XXI han sido testigos de una transformación sustancial en el papel de la mujer dentro de la gestión del talento humano. La expansión del acceso a la educación superior y la implementación de políticas de igualdad de género en diversos países han permitido a las mujeres adquirir competencias en áreas como la psicología organizacional, la administración y la gestión de personas, consolidando así su presencia en este campo (Pila Guzmán y Estrada Esparza, 2023).

La gestión del talento humano, definida por Chiavenato (2011) como un conjunto de políticas y prácticas orientadas a manejar a las personas en una organización, se concibe hoy como un proceso estratégico para alinear las capacidades de los empleados con los objetivos empresariales (Dessler, 2020). En este escenario, las mujeres han demostrado un liderazgo que promueve la equidad, la inclusión y el bienestar laboral (Burgos y Almirón, 2022), aportando estilos de dirección caracterizados por la empatía, la comunicación y la innovación en la gestión (Werther y Davis, 2013).

A nivel global, se estima que solo el 18% de los líderes de empresas familiares son mujeres, aunque con diferencias regionales importantes (KPMG y STEP Project, 2020). En América Latina, la participación femenina en cargos directivos alcanza en promedio el 20%, con países del Caribe y Centroamérica superando el 50%, mientras que Paraguay, Ecuador y Uruguay se sitúan en el rango inferior, con apenas 20% de presencia femenina en alta gerencia (Ledezma, 2022). En Paraguay, aunque el 63,4% de las empresas tiene participación femenina en la propiedad, únicamente 19,1% de mujeres ocupa cargos de alta dirección, lo que refleja una marcada brecha entre propiedad y liderazgo efectivo (Banco Mundial, 2024; Osiw, 2024).

En la actualidad, las mujeres juegan un papel fundamental en la gestión del talento humano, aportando una perspectiva que valora la diversidad y la equidad. De hecho, estudios de la OIT (2024) destacan que las empresas con mayor diversidad de género en los niveles directivos registran mejores resultados financieros y mayores niveles de innovación. No obstante, persisten obstáculos como el “techo de cristal” (Morrison, White y Van Velsor, 1987, citados en Murillo Ávila, 2019), que limita el acceso de las mujeres a cargos ejecutivos. Estos obstáculos se asocian a factores estructurales, culturales y organizacionales, entre ellos la cultura empresarial patriarcal, la falta de políticas de conciliación laboral-familiar y los prejuicios de género (Moreno y Flores, 2018; Foppiano-Vilo et al., 2022).

La evidencia empírica refuerza esta problemática: en Paraguay, estudios muestran que las mujeres propietarias de empresas generan negocios más rentables, pero con menores ingresos y activos en comparación con los dirigidos por hombres (Navarro Garay y Méndez Argüello, 2021). En el caso de Pilar, Ayala y López Méndez (2021) destacan limitaciones relacionadas con el

acceso a financiamiento, la educación financiera y las redes de contacto, lo que condiciona la participación femenina en la toma de decisiones.

En este contexto, el presente estudio se plantea como interrogante central: ¿Cuál es el rol de la mujer en la gestión del talento humano y liderazgo en empresas familiares de la ciudad de Pilar, año 2024?. Para responder a esta cuestión, se busca describir la participación femenina en puestos de decisión, identificar los factores que influyen en dicha participación y proponer estrategias que favorezcan la igualdad de género en estos contextos organizacionales.

La pertinencia de esta investigación se fundamenta en su doble aporte. Desde el plano teórico, contribuye a ampliar el conocimiento sobre la intersección entre género y gestión empresarial en América Latina, vinculando la experiencia local con teorías globales como la del techo de cristal y los modelos de liderazgo inclusivo (Catalá, 2002; Iñiguez, 2022). Desde la perspectiva práctica, proporciona insumos empíricos para la elaboración de políticas organizacionales y programas de capacitación que fortalezcan la equidad y la inclusión en empresas familiares.

En consecuencia, este artículo sostiene la hipótesis de que la participación de la mujer en la gestión del talento humano y liderazgo en empresas familiares de Pilar está determinada por factores estructurales, culturales y organizacionales, y que su fortalecimiento mediante estrategias adecuadas puede promover transformaciones significativas en la equidad de género y en los procesos de toma de decisiones.

A pesar de los avances registrados en la literatura internacional y regional sobre el liderazgo femenino, persisten vacíos significativos en la comprensión de este fenómeno en contextos locales específicos. La mayoría de los estudios en América Latina se han centrado en grandes corporaciones o en experiencias de países con marcos institucionales más consolidados (Basco et al., 2021; OIT, 2017), mientras que las empresas familiares de ciudades intermedias y periféricas, como Pilar, Paraguay, han recibido escasa atención académica. Esta falta de investigaciones limita la posibilidad de diseñar políticas y estrategias contextualizadas que respondan a las realidades socioeconómicas locales. En este sentido, el presente estudio busca llenar ese vacío, aportando evidencia empírica sobre la participación de las mujeres en la gestión del talento humano y el liderazgo en empresas familiares de Pilar. Al hacerlo, contribuye no solo a visibilizar dinámicas de género poco exploradas, sino también a proponer lineamientos prácticos que favorezcan la igualdad y la sostenibilidad organizacional en un contexto clave para el desarrollo económico regional.

METODOLOGIA

La investigación se realizó en la ciudad de Pilar, capital del departamento de Ñeembucú, un contexto caracterizado por micro y pequeñas empresas familiares dedicadas principalmente al comercio. Se adoptó un diseño observacional transversal descriptivo con enfoque mixto

secuencial, combinando fases cualitativas y cuantitativas. En una primera etapa se exploraron percepciones mediante entrevistas, lo que permitió comprender en profundidad los significados asociados al liderazgo femenino; posteriormente, se aplicaron encuestas estructuradas para obtener datos estadísticos que reforzaran los hallazgos, integrando la riqueza interpretativa con la precisión cuantitativa (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018).

La población estuvo conformada por 71 empresas familiares del sector comercial según el último censo MiPymes (como menciona Ortega y Villalba, 2018). A partir de ella se seleccionó una muestra de 56 unidades de análisis: 51 propietarios/as mediante muestreo aleatorio simple (99% confianza, 10% error) y cinco informantes claves escogidos intencionalmente.

La recolección de datos se llevó a cabo en dos fases complementarias: encuestas estructuradas aplicadas presencialmente a propietarios/as y entrevistas a informantes clave, lo que permitió la triangulación de fuentes. Se garantizó la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes, asegurando su participación voluntaria en concordancia con principios éticos de beneficencia, autonomía y no maleficencia (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018).

El análisis se realizó mediante estadística descriptiva utilizando Microsoft Excel, y análisis de contenido temático en las entrevistas, con transcripción, codificación y categorización de respuestas. Finalmente, la triangulación de resultados permitió otorgar mayor validez y solidez a los hallazgos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1

Participación de las mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones

Indicadores	Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Dimensión: Rol en la empresa familiar			
Cargo Puesto	Solo hombres	12	23%
	Solo mujeres	3	6%
	Hombres y mujeres	24	47%
	No hay cargos definidos	12	24%
	Otro	0	0%
	<i>n=</i>	<i>51</i>	<i>100%</i>
Participación en la toma de decisiones	El propietario varón	31	61%
	La propietaria mujer	9	17%
	Ambos cónyuges	8	16%
	Toda la familia	3	6%
	<i>n=</i>	<i>51</i>	<i>100%</i>
Acceso a cargos directivos	Por herencia o tradición familiar	16	31%
	Por antigüedad o experiencia	4	8%
	Por capacidades demostradas, sin importar el género	6	12%
	No se asignan formalmente	22	43%

	Otro	3	6%
	<i>n=</i>	51	100%
Decisiones estratégicas	Por consenso entre todos los miembros	5	10%
	Por decisión del jefe o jefa de familia	24	47%
	Por consulta previa, pero decisión individual	22	43%
	<i>n=</i>	51	100%
Dimensión: Funciones desempeñadas			
Funciones de las mujeres en la empresa	Dirección general	3	6%
	Gestión de personal	3	6%
	Administración y finanzas	2	4%
	Atención al cliente	25	49%
	Producción o servicios	12	23%
	Ventas y marketing	6	12%
	Otro	0	0%
	<i>n=</i>	51	100%
Liderazgo femenino en proyectos	Sí, frecuentemente	6	12%
	Sí, en ocasiones	12	23%
	No, pero podrían hacerlo	31	61%
	No, nunca	2	4%
	<i>n=</i>	51	100%
Influencia de las mujeres en la innovación o mejora de proceso	Sí, proponen ideas con frecuencia	43	84%
	Sí, ocasionalmente	2	4%
	No suelen participar en estas decisiones	1	2%
	No se fomenta la innovación	5	10%
	<i>n=</i>	51	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario a empresarios.

Los resultados muestran avances hacia la inclusión de género en las PYMES familiares de Pilar, aunque persisten brechas significativas. En cuanto a la distribución de cargos, el 47% de las empresas cuenta con liderazgo mixto, lo que refleja una tendencia positiva hacia la diversidad (Smith et al., 2019; OIT, 2024). No obstante, el 23% mantiene exclusivamente varones en puestos directivos y solo el 6% son lideradas por mujeres, lo que confirma la persistencia de barreras culturales y organizacionales (Iñiguez et al., 2022; Pico y Calvopiña, 2020). Además, un 24% carece de cargos definidos, situación que revela informalidad administrativa y limita la eficiencia (Chiavenato, 2011).

Respecto a la toma de decisiones, predomina la centralización masculina: el 61% recae en el propietario varón, frente al 17% en la propietaria mujer, mientras que el 16% practica cogestión conyugal y el 6% involucra a toda la familia. Ello evidencia un liderazgo aún masculinizado, aunque con tímidos avances hacia modelos inclusivos y colaborativos (Martínez, 2021; Burgos & Almirón, 2022).

En el acceso a cargos, el 31% se produce por herencia y el 43% sin procesos formales, frente a un limitado 12% por mérito, lo que confirma la prevalencia de prácticas tradicionales sobre criterios de competencia (Chiavenato, 2011; Dessler, 2020).

Las funciones femeninas se concentran en atención al cliente (49%) y producción (23%), con baja presencia en dirección y finanzas, reproduciendo la segregación horizontal señalada por Basco et al. (2021). Sin embargo, se observa potencial de liderazgo: un 35% de mujeres ha liderado proyectos en alguna ocasión y el 84% propone ideas innovadoras con frecuencia, lo que evidencia su capacidad estratégica y creativa (Méndez Suárez et al., 2023; Burgos y Almirón, 2022).

De estos datos se deduce que, aunque las mujeres contribuyen de manera significativa a la innovación y al funcionamiento de las empresas familiares, su acceso a la toma de decisiones estratégicas y a cargos de liderazgo sigue limitado por estructuras tradicionales y falta de profesionalización.

Tabla 2

Factores que influyen en la participación de mujeres en el liderazgo.

Indicadores	Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Dimensión: Factores socioculturales			
Cultura organizacional	Abierta y favorable	32	63%
	Neutral	5	10%
	Tradicional o conservadora	12	23%
	Otro	2	4%
	<i>n=</i>	<i>51</i>	<i>100%</i>
Estereotipos de género	Sí, muy frecuentemente	8	16%
	Sí, algunas veces	22	43%
	No, no se presentan	9	18%
	No sabría decir	12	23%
	<i>n=</i>	<i>51</i>	<i>100%</i>
Redes de apoyo	Redes familiares	5	10%
	Asociaciones empresariales	2	4%
	Programas gubernamentales	2	4%
	Redes de mujeres emprendedoras	0	0%
	No cuentan con redes de apoyo	37	72%
	Otro	5	10%
	<i>n=</i>	<i>51</i>	<i>100%</i>
Dimensión: Relación trabajo-familia			
Experiencia y formación	Sí, formación universitaria o técnica	6	12%

	Sí, experiencia laboral	39	76%
	No, pero están interesadas en formarse	2	4%
	No, ni tienen interés	4	8%
	<i>n=</i>	<i>51</i>	<i>100%</i>
Responsabilidades familiares			
	Cuidado de hijos pequeños	24	47%
	Atención de adultos mayores	4	8%
	Labores domésticas	11	21%
	Falta de tiempo o descanso	8	16%
	Ninguno	4	8%
	<i>n=</i>	<i>51</i>	<i>100%</i>
Conciliación trabajo-vida	Reparto de tareas con la pareja	6	12%
	Apoyo de familiares (abuelos, hermanos)	11	21%
	Tercerización (niñera, empleada)	32	63%
	Las mujeres asumen la doble carga	2	4%
	Otro	0	0%
	<i>n=</i>	<i>51</i>	<i>100%</i>

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario a empresarios.

Los resultados reflejan que los factores socioculturales siguen siendo determinantes en la participación femenina en el liderazgo de las PYMES familiares de Pilar. En un 63% de los casos, la cultura organizacional se muestra abierta y favorable hacia el liderazgo femenino, lo que coincide con Basco et al. (2021), quienes sostienen que una cultura inclusiva constituye la base para fomentar la equidad. Sin embargo, el 23% mantiene prácticas tradicionales que refuerzan estereotipos de género, en línea con lo planteado por Moreno y Flores (2018), mientras que un 10% se posiciona como neutral, reflejando ausencia de políticas explícitas de igualdad. La OIT (2024) advierte que estas culturas conservadoras o neutrales tienden a perpetuar estructuras de poder desiguales.

En relación con los estereotipos de género, el 59% de los encuestados admite su presencia frecuente o esporádica, confirmando su papel como barrera estructural en el acceso a cargos directivos. Aunque un 18% niega su existencia, un 23% declara no saber, lo que evidencia la invisibilización de estas prácticas normalizadas. Como señalan Moreno y Flores (2018) y la OIT (2024), los prejuicios de género siguen asociando el liderazgo a rasgos masculinos, limitando el ascenso de las mujeres.

Otro hallazgo relevante es la debilidad en las redes de apoyo: el 72% de las mujeres no cuenta con respaldo institucional ni social, lo que limita su proyección profesional. Apenas un 18% reconoce apoyo familiar, gremial o gubernamental, y ninguna mencionó redes de mujeres emprendedoras. Pico y Calvopiña (2020) destacan que la ausencia de estas estructuras dificulta la construcción de capital social necesario para alcanzar puestos de poder.

Por otra parte, la dimensión trabajo-familia revela tensiones persistentes. Si bien el 76% de las mujeres posee experiencia laboral y un 12% formación académica, la sobrecarga de responsabilidades familiares limita su desarrollo profesional. El cuidado de hijos pequeños (47%), las tareas domésticas (21%) y la falta de descanso (16%) constituyen los principales obstáculos, en línea con la OIT (2019, 2024) y Moreno y Flores (2018), quienes enfatizan el impacto de la doble jornada. Aunque el 63% recurre a la tercerización de tareas y el 21% al apoyo familiar, solo un 12% comparte responsabilidades con la pareja, lo que confirma que los modelos de corresponsabilidad siguen siendo incipientes (Catalá, 2002).

Por tanto, la variable evidencia que, pese a los avances en experiencia y profesionalización, la persistencia de estereotipos, la falta de redes de apoyo y la sobrecarga doméstica limitan la plena participación de las mujeres en puestos de liderazgo.

Tabla 3
Estrategias para promover la igualdad de género

Indicadores	Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Dimensión: Políticas de género			
Tipos de conciliación vida familiar y laboral	Horarios flexibles	28	55%
	Días libres por cuidado familiar	19	37%
	Trabajo a distancia	0	0%
	Ninguna	4	8%
		51	100%
Empoderamiento económico	Asignación de presupuestos o recursos	0	0%
	Acceso preferente a formación o capacitación	0	0%
	Inclusión en decisiones financieras	4	8%
	No se han aplicado	16	31%
	Otro:	31	61%
		51	100%
Sensibilización y capacitación en género	Sí, a todo el personal	0	0%
	Sí, solo a directivos	0	0%
	No se ha realizado ninguna	51	100%
	Otro	0	0%
		51	100%
Política contra acoso sexual	Sí, escritas y difundidas	0	0%
	Sí, de forma verbal o informal	0	0%

	No existen	51	100%
	Otro	0	0%
		51	100%
Políticas para apoyo familiar e hijos	Horarios especiales	0	0%
	Permisos por maternidad ampliados	51	100%
	Apoyo económico o en especie	0	0%
	No se brindan	0	0%
		51	100%
Fortalecimiento de capacidades en igualdad de género	Programas de mentoría o tutoría	0	0%
	Capacitaciones internas	0	0%
	Acceso preferente a cargos de gestión	0	0%
	No se aplican	51	100%
		51	100%
Dimensión: Políticas laborales			
Jornada laboral flexible	Sí, en todos los casos	39	76%
	Solo en situaciones especiales	12	24%
	No se ofrece	0	0%
		51	100%
Procedimiento de resolución de conflictos	Charlas, talleres o capacitaciones	0	0%
	Conversaciones informales	0	0%
	Nunca	51	100%
	Otro	0	0%
		51	100%
Igualdad Salarial	Igual salario por igual función	34	67%
	Salario según negociación individual	12	23%
	No se considera el género	5	10%
	No se ha evaluado	0	0%
		51	100%
Extensión de licencia por maternidad	Sí, más allá de lo establecido legalmente	34	67%
	Solo lo que marca la ley	17	33%
	No se otorgan	0	0%
	Otro	0	0%
		51	100%
Discriminación positiva en contratación y ascensos	Sí, como política activa	0	0%
	Sí, en algunos casos	0	0%
	No se aplica	51	100%

Otro	0	0%
	51	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario a empresarios.

Los resultados sobre las estrategias para promover la igualdad de género muestran avances puntuales, aunque persiste una marcada ausencia de políticas estructuradas. En materia de conciliación, la medida más aplicada es la flexibilidad horaria (55%), seguida de días libres para cuidado familiar (37%), mientras que ninguna empresa reportó teletrabajo y un 8% declaró no contar con medidas de conciliación. Esto refleja, como advierte la OIT (2017), que la flexibilidad constituye una herramienta clave, aunque aún se percibe como un beneficio excepcional y no como un derecho consolidado.

Respecto al empoderamiento económico, el 61% menciona acciones informales, pero sin claridad en su aplicación, mientras que un 31% no ha adoptado ninguna iniciativa y apenas un 8% incluye a las mujeres en decisiones financieras. La ausencia de presupuestos específicos o programas de capacitación coincide con lo señalado por la OIT (2019, 2024) y Catalá (2002), quienes sostienen que el fortalecimiento económico femenino es un imperativo no solo de justicia, sino también estratégico para la competitividad.

La situación se agrava en el ámbito de la sensibilización y capacitación, ya que el 100% de las empresas carece de programas formativos en igualdad de género, lo que impide transformar las culturas organizacionales y perpetúa estereotipos (OIT, 2017; Moreno y Flores, 2018). Esta carencia se replica en la inexistencia total de políticas contra el acoso sexual, lo que, según Durán-Seguel et al. (2021), constituye una debilidad crítica en la protección de los derechos laborales.

Si bien el 100% otorga permisos de maternidad ampliados, medida reconocida como un avance por la OIT (2017), su impacto se limita al no complementarse con acciones integrales de conciliación. De igual modo, el 100% de las empresas carece de programas para fortalecer el liderazgo femenino, lo que coincide con Martínez (2021), quien identifica la ausencia de estrategias organizacionales proactivas como un obstáculo para la inclusión de mujeres en la alta dirección.

En relación con políticas laborales, el 76% otorga jornadas flexibles en todos los casos, aunque aún como medida parcial, mientras que la diversidad, inclusión e igualdad salarial presentan un vacío absoluto en el 100% de las empresas. La extensión de licencias de maternidad más allá de lo legal en el 67% constituye un avance, aunque insuficiente sin acciones de corresponsabilidad. Finalmente, la no aplicación de medidas de discriminación positiva en contratación o ascensos refleja la ausencia de políticas afirmativas necesarias para equilibrar desigualdades históricas (OIT, 2024; Catalá, 2002).

Estos hallazgos muestran que las PYMES han adoptado prácticas parciales como permisos de maternidad y horarios flexibles, pero carecen de políticas integrales que aborden la equidad desde la capacitación, la prevención de violencia de género, el empoderamiento económico y la

promoción del liderazgo femenino. En consecuencia, persiste una brecha estructural que limita la construcción de entornos laborales inclusivos y sostenibles.

Resultados de la entrevista a informantes clave

Tabla 4

Categorización de respuestas

Pregunta	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5
Categoría 1. Participación de las mujeres en liderazgo					
¿Considera que tiene las mismas oportunidades que sus compañeros varones para ocupar cargos de liderazgo?	Las mujeres debemos esforzarnos más para que confíen en nosotras.	En teoría sí, pero casi siempre se prefiere a un varón.	Las oportunidades dependen de la familia propietaria, no siempre son iguales.	Todavía se piensa que los hombres dirigen mejor.	En mi caso sí, pero noto que no todas tienen esa misma oportunidad.
¿Usted participa en reuniones o espacios donde se toman decisiones importantes?	Sí participo, aunque la decisión final suele tomarla el dueño.	Solo a veces me llaman, pero no siempre mi opinión cuenta.	Se nos consulta en temas operativos, no en lo financiero.	Muy pocas veces, las decisiones estratégicas se reservan para los hombres.	Participo cuando se trata de clientes o ventas, no en lo administrativo.
¿Siente que sus ideas o propuestas son escuchadas y valoradas?	En atención al cliente sí me escuchan.	Sí, aunque no siempre las aplican.	Depende del tema, si es estratégico suelen priorizar a los hombres.	A veces siento que mis aportes quedan en segundo plano.	Sí, pero en lo operativo; en lo financiero no.
Categoría 2. Factores que influyen en la participación					
¿Existen estereotipos de género que dificulten el acceso de mujeres a cargos de mayor responsabilidad?	Sí, aún se cree que los hombres son más firmes.	Sí, se piensa que las mujeres no podemos dirigir igual.	A veces se nos ve más para el trato con clientes.	Los estereotipos son fuertes, sobre todo en la parte financiera.	Sí, aunque poco a poco se está cambiando.

¿Las responsabilidades del hogar afectan su disponibilidad para asumir liderazgo?	Sí, cuidar a los hijos me limita.	Definitivamente, la doble carga es pesada.	Sí, cuesta organizar el tiempo con la casa y el trabajo.	Me afecta porque debo atender a mi familia además de trabajar.	Un poco, aunque mi pareja me ayuda bastante.
¿Ha contado con apoyo (familiar, institucional o profesional)?	Mi familia me apoya, pero la empresa no ofrece capacitaciones.	Sí, de mi esposo y hermanos.	No, solo apoyo familiar.	Institucionalmente no, todo depende del esfuerzo personal.	Sí, principalmente de mis padres.
Categoría 3. Estrategias para promover igualdad de género					
¿Existen medidas de conciliación laboral y familiar?	Sí, horarios flexibles.	Sí, permisos cuando se necesitan.	Sí, aunque depende de la buena voluntad de los dueños.	Solo permisos informales.	Sí, pero no siempre son iguales para todos.
¿Ha recibido capacitación en igualdad o liderazgo femenino?	No, nunca.	No hemos tenido capacitaciones.	No, eso falta mucho en la empresa.	Nunca, sería importante recibirlas.	No, no hay formación en ese tema.
¿Cree que la empresa implementa acciones concretas para el crecimiento de las mujeres?	No, crecemos por nuestro esfuerzo.	No existen programas específicos.	No, no hay políticas claras.	No, cada una se abre camino sola.	No, no hay acciones visibles para nosotras.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista a informantes clave.

Las entrevistas a informantes clave confirman la tendencia identificada en los datos cuantitativos: las mujeres perciben que no gozan de las mismas oportunidades de liderazgo que los varones, pese a participar en espacios de toma de decisiones. Como sostienen Iñiguez et al. (2022), los estereotipos de género aún operan como barreras estructurales, limitando la posibilidad de que las mujeres sean vistas como líderes legítimas en igualdad de condiciones.

En cuanto a la participación en reuniones y valoración de propuestas, los testimonios reflejan que las mujeres suelen ser escuchadas en áreas operativas como atención al cliente o ventas, pero no en decisiones estratégicas o financieras. Este hallazgo coincide con Basco et al. (2021), quienes destacan la persistencia de una segregación horizontal y vertical en las

organizaciones latinoamericanas, donde las mujeres son relegadas a funciones de apoyo y no a espacios de conducción estratégica.

Respecto a los factores socioculturales, la mayoría de las entrevistadas señaló que las responsabilidades domésticas y familiares afectan directamente su disponibilidad para asumir roles de liderazgo. Tal como plantean Moreno y Flores (2018), la doble carga laboral y doméstica constituye un obstáculo central que condiciona el desarrollo profesional femenino. La ausencia de apoyos institucionales, señalada en las entrevistas, refuerza lo dicho por Pico y Calvopiña (2020), quienes sostienen que la falta de redes de mentoría y programas formativos limita la proyección de las mujeres hacia cargos de mayor responsabilidad.

En cuanto a las estrategias empresariales para la igualdad de género, los testimonios revelan la ausencia de políticas específicas: no existen programas de capacitación en liderazgo femenino ni medidas claras de promoción. Esto coincide con lo señalado por la OIT (2019, 2024), que enfatiza que la formación, las políticas inclusivas y la prevención de estereotipos son fundamentales para construir culturas organizacionales equitativas. Además, Catalá (2002) recuerda que la igualdad requiere de acciones afirmativas sostenidas, más allá de medidas aisladas o informales como los permisos flexibles, que, si bien existen, no son suficientes para transformar la estructura organizacional.

Por tanto, las entrevistas cualitativas refuerzan lo planteado en el marco teórico: la participación femenina en liderazgo empresarial está condicionada por estereotipos culturales, responsabilidades familiares y ausencia de políticas institucionales sólidas, lo que limita su desarrollo. No obstante, también se evidencia disposición y capacidad por parte de las mujeres, lo que abre la posibilidad de impulsar estrategias de empoderamiento, capacitación y cambio cultural, tal como sugieren autores como Chiavenato (2011), Burgos y Almirón (2022) y la OIT (2024).

DISCUSIÓN

Respecto a la participación de las mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones. Los datos muestran que solo un 6% de las mujeres ocupa cargos de dirección general, mientras que la mayor concentración se da en funciones operativas como atención al cliente (49%). Este hallazgo se refuerza con los testimonios: *“Participo en reuniones, pero las decisiones finales las toma el dueño”*. Tal situación refleja lo expuesto por Basco et al. (2021), quienes destacan la persistencia de una segregación vertical que restringe el acceso de las mujeres a puestos estratégicos.

Críticamente, esta realidad evidencia una contradicción: mientras los discursos empresariales suelen promover la igualdad, la práctica demuestra que la voz femenina queda relegada a espacios periféricos. Reflexivamente, cabe cuestionar si las empresas realmente reconocen las capacidades de las mujeres o si su participación responde a roles tradicionalmente

asignados. Como advierte Iñiguez et al. (2022), los estereotipos continúan actuando como barreras invisibles, lo que limita la posibilidad de democratizar la gestión empresarial.

Respecto a los factores que influyen en la participación de mujeres en el liderazgo. En el plano sociocultural, los resultados cuantitativos evidencian que el 47% de las mujeres identifica el cuidado de hijos como el principal obstáculo. A nivel cualitativo, las entrevistadas confirman: *“Definitivamente, la doble carga es pesada”*. Esto coincide con Moreno y Flores (2018), quienes señalan que la conciliación insuficiente entre trabajo y vida familiar perpetúa la exclusión de las mujeres de los espacios de liderazgo.

Desde una mirada crítica, esta situación demuestra que el problema no radica en la falta de capacidad de las mujeres, sino en las estructuras culturales que naturalizan la asignación del cuidado exclusivamente a ellas. Reflexivamente, es preciso cuestionar si las empresas no están reforzando la desigualdad al carecer de políticas efectivas de conciliación y al no reconocer que el talento femenino se ve condicionado por una sobrecarga estructural y no por falta de mérito.

Además, el 72% de las mujeres no cuenta con redes de apoyo, lo cual limita aún más su crecimiento profesional. Como sostienen Pico y Calvopiña (2020), el acceso a redes y mentorías es fundamental para consolidar trayectorias de liderazgo. La ausencia de estas plataformas en el contexto estudiado refleja una desconexión entre las demandas de equidad y las acciones reales de acompañamiento institucional.

En cuanto a las estrategias para promover la igualdad de género. Los resultados muestran avances puntuales pero insuficientes. Por ejemplo, un 55% de las empresas ofrece horarios flexibles, lo que facilita la conciliación. Sin embargo, el 100% reconoce que nunca se han realizado capacitaciones en igualdad de género, ni existen políticas sobre violencia o acoso. Una entrevistada lo expresó claramente: *“Nunca hemos tenido capacitaciones específicas sobre igualdad o liderazgo femenino. Eso es algo que falta mucho en nuestra empresa”*.

La teoría respalda esta crítica. La OIT (2019, 2024) sostiene que la formación y las políticas inclusivas son ejes indispensables para transformar la cultura organizacional. Reflexivamente, resulta evidente que las empresas analizadas adoptan medidas mínimas y aisladas, sin articular un plan estratégico de igualdad. Catalá (2002) recuerda que la equidad no puede depender de concesiones coyunturales, sino de acciones afirmativas y sostenidas.

En este sentido, aunque se observe un cumplimiento parcial en licencias de maternidad ampliadas (67%) o en políticas de flexibilidad, el hecho de que el 100% de las empresas no aplique discriminación positiva en ascensos o contrataciones confirma la ausencia de voluntad institucional para transformar las estructuras de poder.

De allí que, la triangulación de datos permite deducir, que el liderazgo femenino en las empresas estudiadas se encuentra condicionado por estructuras patriarcales, cargas familiares y ausencia de políticas inclusivas. Si bien existen pequeños avances, como la flexibilidad horaria, estos resultan insuficientes y aislados para generar un cambio estructural.

Críticamente, se observa una paradoja: las mujeres son valoradas en funciones operativas y en la innovación de procesos (como lo muestra el 84% que propone ideas frecuentemente), pero al mismo tiempo se les niega un lugar protagónico en la toma de decisiones estratégicas. Reflexivamente, este contraste revela que el talento femenino está presente, pero el sistema organizacional carece de mecanismos para reconocerlo y potenciarlo.

A la luz de los supuestos teórico, los resultados confirman lo señalado por autores como Basco et al. (2021), Moreno y Flores (2018) y la OIT (2024): sin políticas concretas de equidad, formación y discriminación positiva, las brechas de género no solo persisten, sino que se normalizan en la práctica empresarial.

CONCLUSIÓN

El análisis realizado permite concluir que el rol de la mujer en la gestión del talento humano y liderazgo en las empresas familiares de Pilar, año 2024, es todavía limitado y condicionado por factores estructurales, culturales y organizacionales. Aunque las mujeres participan activamente en funciones operativas y de apoyo, su presencia en espacios de dirección estratégica y toma de decisiones sigue siendo reducida, lo que confirma lo planteado en el objetivo específico de describir la participación femenina.

En relación con los factores que influyen en su participación, los hallazgos evidencian la persistencia de estereotipos de género, cargas familiares y ausencia de políticas institucionales de igualdad, los cuales restringen el acceso femenino a puestos de mayor responsabilidad. Esto refuerza lo señalado por la teoría del techo de cristal (Morrison, White y Van Velsor, 1987, citado en Murillo Ávila, 2019), que explica cómo las barreras invisibles continúan limitando la proyección de las mujeres en cargos de liderazgo.

Por otra parte, al abordar el objetivo de formular estrategias, se identificó que, aunque existen prácticas aisladas como horarios flexibles o permisos ampliados por maternidad, no se cuenta con capacitaciones, acciones afirmativas ni programas de empoderamiento económico que fortalezcan de manera integral el liderazgo femenino. En consecuencia, resulta imprescindible diseñar estrategias formales de igualdad de género, que incluyan capacitación en liderazgo, políticas inclusivas y medidas de discriminación positiva, de modo a garantizar condiciones reales de equidad en la gestión del talento humano.

En síntesis, la hipótesis planteada se confirma: la participación de la mujer en el liderazgo empresarial en Pilar está condicionada por barreras estructurales y culturales, pero puede fortalecerse significativamente mediante la implementación de estrategias adecuadas que promuevan una mayor equidad de género en la toma de decisiones empresariales.

Una de las principales limitaciones de este estudio radica en el alcance geográfico restringido a las empresas familiares de la ciudad de Pilar, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a otros contextos empresariales del Paraguay. Asimismo, al tratarse de un enfoque que

combina datos cuantitativos y cualitativos, la interpretación de los resultados estuvo condicionada por la disponibilidad y disposición de los informantes clave, lo que pudo influir en el nivel de profundidad de algunas respuestas. Otra limitación fue la escasa existencia de registros formales en las empresas, dado que gran parte de las decisiones y prácticas se desarrollan de manera informal, dificultando la verificación documental de ciertos procesos. Finalmente, se debe reconocer que el estudio se centró en la percepción y no en la medición objetiva de indicadores de desempeño organizacional, lo que restringe el análisis a un plano descriptivo más que causal.

A partir de los resultados obtenidos, surgen nuevas líneas de investigación que pueden enriquecer el análisis sobre el liderazgo femenino en el ámbito empresarial. En primer lugar, se recomienda profundizar en estudios comparativos entre empresas familiares y no familiares, con el fin de identificar similitudes y diferencias en cuanto a la participación de las mujeres en puestos de decisión. Asimismo, sería relevante desarrollar investigaciones que aborden el impacto de programas de capacitación y mentoría en liderazgo femenino, evaluando su efectividad en el fortalecimiento de la equidad organizacional. Otra línea de investigación prometedora consiste en explorar la relación entre igualdad de género e innovación empresarial, considerando cómo la diversidad en los equipos directivos influye en la competitividad y sostenibilidad de las empresas. También, se sugiere ampliar el análisis hacia un enfoque regional o nacional, lo que permitiría obtener una visión más amplia de las barreras y oportunidades que enfrentan las mujeres en el liderazgo empresarial paraguayo.

Reflexión final

Reflexionar sobre el rol de la mujer en el liderazgo invita a cuestionar las estructuras que aún sostienen desigualdades invisibles. El verdadero cambio no depende solo de normas escritas, sino de la voluntad de transformar mentalidades y prácticas cotidianas dentro de las empresas familiares. Reconocer el valor de la diversidad y abrir espacios donde las mujeres puedan decidir, innovar y liderar sin obstáculos, es apostar por una sociedad más justa. El desafío es asumir que la equidad no se logra con discursos, sino con acciones concretas y sostenidas que garanticen oportunidades reales para todas las personas.

REFERENCIAS

- Ayala, L. M., & López Méndez, G. (2021). *Emprendedurismo Femenino: Un estudio multi-caso de factores que influyen en la Intención Emprendedora*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(2), 1642-1659. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.374
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *El camino de las mujeres rurales en Paraguay*. BID. https://blogs.iadb.org/igualdad/es/el-camino-de-las-mujeres-rurales-en-paraguay/?utm_source
- Basco, AI, Verna, ÁB, Silva, AM, Barafani, M., Torres, NS y Cruz, SO (2021). *Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe*. <https://doi.org/10.18235/0003427>
- Burgos, P. G., & Almirón, N. C. (2022). *El rol de la mujer emprendedora y el impacto en la economía paraguaya*. Ciencias Económicas ISSN-2788-6425, 3(5), 107-117. <https://revistascientificas.una.py/index.php/reco/article/download/2509/2319/4050>
- Catalá, M.S. (2002). *"La psicología de género a través del "techo de cristal"*. Tesis. Universidad de Valencia. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=143971>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentos de la gestión de recursos humanos*. Pearson.
- Dos Santos, T. L. (2023). ¡¡¡ Tajectorías de coraje!!! Mujeres en liderazgo a la luz de la teoría del Techo de Cristal. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 16(48), 394-419.
- Durán-Seguel, I.M., Gallegos Rivera, M., & Navarrete Castro, P. (2021). *Mujer en la Gobernanza Universitaria y sus principales barreras*. Journal of the Academy. <https://doi.org/10.47058/joa6.3>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. McGraw-Hill Interamericana, SA de CV.
- Iñiguez, G. P., Durán, P. V. ., Barragán Aroca, G., Gavilanes, C. A., & del Rocío Uzuay, M. (2022). *Rol de la mujer en la gestión de riesgos, instituciones públicas*. Killkana Social, 6(Especial), 55–62. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v6i4.1181>
- Martínez, Á.G. (2021). *Oportunidades y retos para potenciar el liderazgo femenino en la región CID*. <https://doi.org/10.18235/0003195>
- Méndez Suárez, P., Arteaga Ciavato, PA, & Jaimes Gauta, GA (2023). *Liderazgo y Participación de la mujer en la toma de decisiones en las empresas*. Gestión y Desarrollo Libre. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.16.2023.10489>
- Moreno, A., & Flores, M.V. (2018). *La discriminación de género en el acceso a puestos directivos*. Gestión joven, (18).

<https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A7%3A26756167/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A129817779&crl=c>

Murillo Ávila, J. (2019). ¿Qué es el techo de cristal y por qué es importante destruirlo?.

https://www.concilia2.es/techo_de_cristal/#:~:text=Un%20a%C3%B1o%20despu%C3%A9s%2C%20en%201987,dentro%20de%20las%20jerarqu%C3%ADas%20corporativas%E2%80%9D.

Organización Internacional del Trabajo – OIT (2017). “La mujer en la gestión empresarial:

Cobrando impulso en América Latina y el Caribe”. Informe regional con estadísticas de participación femenina en dirección, incluyendo empresas familiares. Recuperado de https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf#:~:text=En%20el%20segmento%20de%20grandes,alta%20directiva%20posiblemente%20a%20ra%C3%ADz

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2017). *Panorama mundial: La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores.*

https://webapps.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/wibm_global_snapshot_2017_sp.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2019). *Más allá del techo de cristal: Por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos.*

<https://webapps.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#beyond>

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2024). *Igualdad de género.* Programa: Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente. <https://www.ilo.org/es/igualdad-de-genero>

Osiw, N. (2024). “Mujeres arriba: Paraguay lidera en participación femenina en propiedad de empresas con 63,4%”. Análisis de indicadores del BM sobre propiedad y gerencia femenina en empresas paraguayas. Recuperado de infonegocios (Paraguay)

<https://infonegocios.com.py/nota-principal/mujeres-arriba-paraguay-lidera-en-participacion-femenina-en-propiedad-de-empresas-con-63-4#:~:text=Seg%C3%B1a%20el%20Banco%20Mundial%20,consideran%20que%20deben%20ser%20fortalecidos>

Pico, M. F., & Calvopiña, C. B. (2020). *Mujeres y Liderazgo: estudio de caso sobre las variables que influyen en el acceso a posiciones directivas en las empresas.* revistapuce, (110).

<https://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/270/303>

Pila Guzmán, P. V., & Estrada Esparza, O. N. (2023). *Aproximación al ciberactivismo feminista en Latinoamérica en el siglo XXI.* Política, globalidad y ciudadanía, 9(17), 24-45.

<https://doi.org/10.29105/pgc9.17-1>

Proyecto KPMG y STEP (2020). “El poder de la mujer en la empresa familiar: un cambio generacional en propósito e influencia”. Informe global sobre mujeres en empresas familiares. Recuperado de

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/12/the-power-of-women-in-family-business.pdf#:~:text=percent%20among%20S%26P%2FTSX%20composite%02listed%20companies,exclusively%20on%20managing%20their%20households>

Werther, W., & Davis, K. (2013). *Administración de personal y recursos humanos*. (3ra Ed). Miami.