

# Barreras invisibles y liderazgo femenino: desafíos estratégicos en la gestión de PYMES en el Paraguay

Invisible barriers and female leadership: strategic challenges in SME management within the contemporary Paraguayan context

**Andrea Elizabeth Gerasinchuk Escalante**

Doctoranda en Administración, Universidad Nacional de Itapúa, Paraguay

<https://orcid.org/0000-0002-4012-3465>

[andreagerasinchuk1290@gmail.com](mailto:andreagerasinchuk1290@gmail.com)

**Cómo citar:** Gerasinchuk, A. (2026). Barreras invisibles y liderazgo femenino: desafíos estratégicos en la gestión de PYMES en el Paraguay. *Mujer Andina*, 5(1), e050101. <https://doi.org/10.36881/ma.v5i1.1148>

*Mujer Andina*, Julio - Diciembre 2026, Vol. 5(1)

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo identificar los principales desafíos que enfrentan las mujeres en roles administrativos dentro de las PYMES paraguayas, con énfasis en las limitaciones que afectan el desarrollo de competencias de liderazgo y habilidades estratégicas. La investigación contribuye al diseño de políticas públicas y estrategias empresariales orientadas a promover la igualdad de género, fortalecer el empoderamiento femenino y potenciar la competitividad y sostenibilidad de las PYMES en Paraguay. Se empleó un enfoque cualitativo mediante una revisión narrativa de literatura publicada entre 2015 y 2024, consultando bases de datos como SciELO, RedALyC, Dialnet y DOAJ. Los hallazgos evidencian que las mujeres enfrentan barreras relacionadas con el acceso a espacios de toma de decisiones, la ausencia de redes profesionales, la doble carga laboral y la limitada disponibilidad de programas de formación estratégica, pese a los avances normativos en materia de equidad. Se concluye que es necesario fortalecer políticas organizacionales inclusivas, programas de mentoría y estrategias de liderazgo transformacional con perspectiva de género, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), para impulsar la competitividad y sostenibilidad de las PYMES.

**Palabras clave:** liderazgo femenino, PYMES, género, liderazgo transformacional, equidad organizacional.



**Autor de correspondencia**

Andrea Gerasinchuk

[andreagerasinchuk1290@gmail.com](mailto:andreagerasinchuk1290@gmail.com)

Sin conflicto de interés

**Recibido:** 17/09/2025

**Revisado:** 24/05/2026

**Aceptado:** 25/07/2026

**Publicado:** 30/07/2026

## Abstract

This study aimed to identify the main challenges faced by women in administrative roles within Paraguayan SMEs, with emphasis on the limitations affecting the development of leadership competencies and strategic skills. The research contributes to the design of public policies and business strategies aimed at promoting gender equality, strengthening women's empowerment, and enhancing the competitiveness and sustainability of SMEs in Paraguay. A qualitative approach was employed through a narrative literature review of publications from 2015 to 2024, using databases such as SciELO, RedALyC, Dialnet, and DOAJ. The findings reveal that women face barriers related to limited access to decision-making spaces, lack of professional networks, double workload, and limited availability of strategic training programs, despite regulatory advances in gender equity. The study concludes that it is necessary to strengthen inclusive organizational policies, mentoring programs, and transformational leadership strategies with a gender perspective, aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs), in order to promote the competitiveness and sustainability of SMEs.

**Keywords:** female leadership, SMEs, gender, transformational leadership, organizational equity.

## Introducción

La participación femenina en la gestión de pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha cobrado relevancia como eje de desarrollo económico sostenible e inclusivo en América Latina. Sin embargo, en contextos como el paraguayo persisten obstáculos estructurales y culturales que restringen el acceso equitativo de las mujeres a cargos de liderazgo estratégico, especialmente en zonas como Itapúa. Estas limitaciones, muchas veces invisibilizadas, impactan no solo en la equidad de género, sino también en la eficiencia organizacional, la innovación y la sostenibilidad empresarial.

Aunque se han registrado avances normativos, la presencia de mujeres en los niveles superiores de decisión empresarial continúa siendo desigual. La evidencia regional muestra brechas persistentes en participación laboral, autonomía económica, acceso al financiamiento y representación directiva, por lo que no resulta adecuado inferir una cifra específica para las PYMES paraguayas sin una fuente estadística nacional desagregada (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022; Banco Mundial, 2024).

En este contexto, el objetivo general de la investigación es identificar, a partir de la literatura científica revisada, las principales condiciones institucionales, sociales y culturales que afectan el desarrollo profesional y el liderazgo femenino en las PYMES. De este objetivo se derivan tres objetivos específicos: (i) describir, a partir de la literatura revisada, las principales condiciones institucionales, sociales y culturales que afectan el desarrollo profesional y el liderazgo femenino en las PYMES; (ii) sistematizar las principales barreras que limitan el ejercicio del liderazgo femenino desde una perspectiva interseccional; y (iii) identificar propuestas y estrategias de fortalecimiento del liderazgo femenino aplicadas en América Latina que puedan adaptarse al contexto paraguayo.

La proposición orientadora de este estudio sostiene que las barreras invisibles identificadas en la literatura como la ausencia de redes profesionales, la doble carga laboral y los estereotipos de género afectan negativamente el ejercicio del liderazgo femenino, incluso en organizaciones que formalmente promueven la equidad de género.

La relevancia de esta investigación radica en que aporta evidencia para el diseño de políticas públicas y estrategias empresariales con perspectiva de género, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 5 (Igualdad de género), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y ODS 10 (Reducción de desigualdades).

Desde la perspectiva teórica, el estudio se sustenta en la teoría de género organizacional (Acker, 1990), la teoría de congruencia de rol (Eagly y Karau, 2002) y los estudios contemporáneos sobre liderazgo, competencias estratégicas y empoderamiento femenino (Glass y Cook, 2018; Gipson et al., 2017). La evidencia internacional muestra asociaciones entre la representación femenina en posiciones de liderazgo y determinados resultados organizacionales, aunque estas relaciones dependen del contexto institucional, el sector y la autoridad efectiva otorgada a las mujeres (Hoobler et al., 2018; Post y Byron, 2015). En Paraguay, la escasez de evidencia empírica específica sobre liderazgo administrativo femenino en PYMES constituye un vacío que justifica el análisis contextual de la literatura internacional y regional.

En definitiva, este trabajo busca contribuir al debate académico y a la práctica organizacional mediante una revisión narrativa estructurada, el análisis crítico de la evidencia regional y la propuesta de líneas de acción orientadas a promover el desarrollo de competencias en mujeres líderes dentro de las PYMES paraguayas.

## Metodología

Esta investigación adoptó un enfoque cualitativo, de alcance exploratorio-descriptivo, mediante una revisión narrativa estructurada. La unidad de análisis estuvo constituida por publicaciones sobre liderazgo femenino, barreras de género, gestión empresarial, emprendimiento y PYMES.

La búsqueda principal comprendió publicaciones aparecidas entre enero de 2015 y diciembre de 2024 en SciELO, Redalyc, Dialnet, DOAJ y Google

Scholar. Se emplearon, en español, inglés y portugués, las combinaciones “liderazgo femenino” and “PYMES”, “mujeres” and “gestión empresarial”, “women leadership” and “SMEs”, “gender barriers” and “management”, “women entrepreneurship” and “Latin America” y “work-family” and “women leaders”. Para sustentar las categorías teóricas se incorporaron además antecedentes seminales anteriores a 2015 localizados mediante rastreo de referencias.

Se incluyeron artículos arbitrados y documentos institucionales con autoría, año, título y enlace permanente verificables; relación directa con al menos uno de los tres ejes analíticos; texto completo disponible; y pertinencia para organizaciones, emprendimiento o gestión. Se excluyeron duplicados, notas de divulgación, documentos sin datos editoriales completos, referencias cuyo DOI o título no pudo comprobarse y trabajos sin relación directa con las preguntas de revisión.

El corpus final quedó integrado por 27 documentos: 19 artículos científicos arbitrados, seis informes o guías de organismos internacionales y dos instrumentos normativos paraguayos. De los artículos, nueve corresponden al período 2015–2024 y diez son antecedentes teóricos o metaanalíticos anteriores, incorporados para definir conceptos y contrastar la evolución del campo.

Para cada documento se registraron autoría, año, ámbito geográfico, tipo de estudio, población o unidad de análisis, barrera identificada, consecuencia organizacional y propuesta de intervención. La síntesis se realizó mediante codificación temática en tres ejes: (a) barreras culturales y sociales; (b) barreras organizacionales y estructurales; y (c) estrategias y políticas de fortalecimiento del liderazgo femenino.

La consistencia del análisis se aseguró mediante triangulación entre artículos empíricos, metaanálisis, informes institucionales y normativa paraguaya. Debido a su carácter narrativo y a la heterogeneidad de diseños, la revisión no calculó tamaños de efecto conjuntos ni pretende estimar prevalencias para todas las PYMES paraguayas;

sus resultados constituyen una síntesis interpretativa y contextual.

## Resultados

Los hallazgos de esta revisión se organizaron en tres ejes temáticos principales, que permiten interpretar la complejidad y multidimensionalidad del liderazgo femenino en las PYMES y valorar su pertinencia para el contexto paraguayo.

### Barreras culturales y sociales

El primer eje evidencia la persistencia de estereotipos de género que condicionan la evaluación de las mujeres en los espacios de decisión empresarial. La incongruencia percibida entre los roles tradicionalmente atribuidos a las mujeres y las expectativas asociadas al liderazgo puede generar evaluaciones desfavorables y limitar oportunidades de ascenso (Eagly y Karau, 2002; Koenig et al., 2011). Los metaanálisis muestran que la relación entre representación femenina, liderazgo y resultados organizacionales depende del contexto institucional y cultural, por lo que no corresponde generalizar efectos uniformes entre sectores o tipos de empresas (Hoobler et al., 2018).

Un hallazgo recurrente es la existencia de la llamada “doble carga”, que obliga a las mujeres a cumplir simultáneamente con responsabilidades laborales y domésticas. Esto restringe su disponibilidad para la formación profesional, la participación en redes de contactos (networking) y el desarrollo de proyectos estratégicos (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] y Comisión Europea, 2021). Esta situación refuerza un círculo de exclusión que las mantiene alejadas de espacios clave de liderazgo y de procesos de toma de decisiones de alto nivel.

### Barreras organizacionales y estructurales

En el segundo eje se identifican limitaciones vinculadas con las estructuras y los procesos organizacionales. Los criterios informales de promoción,

el acceso desigual a oportunidades de desarrollo y la ausencia de procedimientos transparentes pueden perpetuar la subrepresentación de las mujeres en puestos directivos (Glass y Cook, 2018; Kossek et al., 2017).

Asimismo, la literatura revisada identifica desigualdades en el acceso a planes de carrera, mentorías y redes profesionales que facilitan la promoción hacia puestos estratégicos. Estos mecanismos influyen en la selección y el desarrollo de líderes y pueden reforzar barreras acumulativas cuando no existen apoyos organizacionales suficientes (Gipson et al., 2017; Kossek et al., 2017). Debido a la diversidad de contextos incluidos, estos patrones deben considerarse como referentes analíticos y no como estimaciones uniformes para todas las PYMES latinoamericanas.

### Estrategias y propuestas para fortalecer el liderazgo femenino

Las estrategias con mayor respaldo combinan formación directiva, mentoría, redes profesionales, medidas de conciliación y mecanismos transparentes de selección y promoción. La evidencia advierte que las acciones aisladas tienen menor alcance cuando no modifican simultáneamente la cultura y los procesos organizacionales (Glass y Cook, 2018; Kossek et al., 2017; OIT, 2019).

En Paraguay, el marco normativo reconoce la necesidad de prevenir la discriminación y promover la igualdad sustantiva. La Ley N.º 5777/2016 establece políticas contra la violencia hacia las mujeres, mientras que el IV Plan Nacional de Igualdad 2018–2024 incorpora la autonomía económica y el acceso igualitario a oportunidades. No obstante, estos instrumentos no sustituyen la necesidad de políticas internas verificables en las PYMES, tales como criterios transparentes de ascenso, capacitación, mentoría y seguimiento de indicadores de igualdad (Congreso de la Nación Paraguaya, 2016; Ministerio de la Mujer, 2018).

El contraste con el marco paraguayo mostró que la Ley N.º 5777/2016 y el IV Plan Nacional de Igualdad 2018–2024 ofrecen una base institucio-

nal para prevenir discriminaciones y promover la autonomía económica. Sin embargo, la literatura revisada no permite afirmar que estas disposiciones se traduzcan de manera uniforme en protocolos, planes de carrera o indicadores de igualdad dentro de las PYMES; esa distancia entre norma y práctica constituye un vacío que requiere investigación empírica (Congreso de la Nación Paraguay, 2016; Ministerio de la Mujer, 2018).

### Cuadro comparativo de hallazgos por eje temático

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza los hallazgos principales, agrupados por cada eje temático:

**Tabla 1.**  
Hallazgos principales organizados por eje temático

| Eje temático                                 | Hallazgos clave                                                                                                                                                                                                          | Consecuencias/Impacto                                                                                                                                                                                       | Referencias                                     |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1. Barreras culturales y sociales            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estereotipos que asignan roles secundarios a mujeres.</li> <li>- Percepción de menor capacidad de liderazgo.</li> <li>- Doble carga: trabajo doméstico y laboral.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitación en ascensos.</li> <li>- Exclusión de redes estratégicas.</li> <li>- Menor innovación y participación en la empresa.</li> </ul>                          | Koenig et al. (2011); OIT (2019); CEPAL (2022). |
| 2. Barreras organizacionales y estructurales | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de planes de carrera.- Escasa planificación estratégica.</li> <li>- Falta de políticas de igualdad.</li> <li>- Ausencia de mentorías y redes de apoyo.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invisibilización de las competencias femeninas.</li> <li>- Baja representación en puestos estratégicos.</li> <li>- Desigualdad estructural persistente.</li> </ul> | Glass y Cook (2018); Kossek et al. (2017).      |
| 3. Estrategias y propuestas                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de liderazgo con perspectiva de género.</li> <li>- Creación de redes de mujeres empresarias.</li> <li>- Acceso equitativo a capacitación y financiamiento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empoderamiento de mujeres líderes.</li> <li>- Reducción de la brecha de género.</li> <li>- Mejora en la competitividad de PYMES.</li> </ul>                        | CEPAL (2022); Glass y Cook (2018); OIT (2019).  |

En síntesis, los resultados muestran que las barreras al liderazgo femenino no se limitan a factores individuales o actitudinales, sino que responden a un entramado complejo de normas socioculturales, estructuras organizacionales tradicionales y políticas empresariales neutras en términos de género. Esto implica que los esfuerzos de cambio deben ser integrales y multisectoriales, combinando políticas públicas, estrategias empresariales y acciones de empoderamiento individual y colectivo.

## Discusión

Los resultados respaldan la proposición orientadora en un sentido analítico: las barreras informales pueden limitar el ejercicio del liderazgo aun cuando la organización declare principios de igualdad. La teoría de género organizacional permite comprender que las reglas, rutinas y criterios aparentemente neutros pueden reproducir desigualdades (Acker, 1990). A su vez, la teoría de congruencia de rol explica que las mujeres son evaluadas frente a expectativas simultáneas de competencia directiva y conducta comunal; esta tensión puede generar evaluaciones desfavorables y amenaza de estereotipo (Eagly y Karau, 2002; Hoyt y Murphy, 2016; Koenig et al., 2011). Por

ello, el problema no reside en una supuesta falta de capacidad individual, sino en criterios de legitimidad y evaluación atravesados por estereotipos.

La literatura sobre estilos y efectividad del liderazgo aporta un contraste relevante. Los metaanálisis y revisiones identifican diferencias promedio en algunas conductas transformacionales, así como variaciones en la forma en que se selecciona, desarrolla y evalúa a mujeres y hombres líderes (Eagly et al., 2003; Gipson et al., 2017; Paus-

tian-Underdahl et al., 2014). Sin embargo, la relación entre representación femenina y resultados organizacionales depende del contexto institucional, el sector y la autoridad efectiva otorgada (Hoobler et al., 2018; Post y Byron, 2015). En consecuencia, los hallazgos no justifican afirmar una ventaja automática de un género, sino reconocer que las condiciones organizacionales influyen en la posibilidad de ejercer un liderazgo efectivo.

La síntesis también muestra que la desigualdad opera de manera acumulativa. La distribución desigual del trabajo de cuidados reduce el tiempo disponible para capacitación y redes; la menor presencia en redes limita el acceso a información y mentoría; y la falta de procedimientos transparentes vuelve más probable que las promociones dependan de relaciones informales. Esta interacción coincide con el enfoque de igualdad de carrera de Kossek et al. (2017) y con los diagnósticos sobre cuidados, autonomía económica y emprendimiento inclusivo (CEPAL, 2022; OCDE y Comisión Europea, 2021; OIT, 2019). Asimismo, la distancia entre los derechos reconocidos y su aplicación efectiva puede condicionar las oportunidades económicas de las mujeres (Banco Mundial, 2024).

En el plano organizacional, los estudios sobre alta dirección y gobernanza muestran que el acceso de las mujeres está asociado con procesos de selección, redes y arreglos institucionales que pueden favorecer o restringir su permanencia (Cook y Glass, 2014; Terjesen et al., 2009). La evidencia sobre cambios en las prácticas empresariales y diversidad también señala que la capacidad de incidir depende de la autoridad real y de la presencia de apoyos organizacionales (Glass y Cook, 2018). De modo concordante, los estudios sobre representación femenina y desempeño encuentran efectos heterogéneos y condicionados, por lo que no permiten establecer una relación causal universal (Dezső y Ross, 2012; Matsa y Miller, 2013; Post y Byron, 2015).

En el ámbito del emprendimiento y las PYMES, el contexto resulta especialmente relevante. La investigación especializada advierte que los eco-

sistemas empresariales no ofrecen un acceso uniforme a recursos, financiamiento, redes y legitimidad (Brush et al., 2019; Jennings y Brush, 2013). Las instituciones, las políticas familiares y las normas culturales influyen en las trayectorias de las mujeres emprendedoras, aunque la evidencia procede de países y sectores diversos (Thébaud, 2015; Yousafzai et al., 2015). Esta heterogeneidad refuerza la necesidad de evitar generalizaciones directas y de producir datos específicos sobre las PYMES paraguayas.

Las estrategias identificadas deben, por tanto, combinar cambios culturales y organizacionales. Las herramientas empresariales internacionales recomiendan incorporar la igualdad en la gobernanza, el desarrollo profesional, la medición de resultados y la rendición de cuentas (ONU Mujeres y Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2016, 2020). En consonancia con la evidencia regional, la formación directiva, las mentorías, las redes profesionales, las medidas de corresponsabilidad y los procedimientos transparentes de promoción tienen mayor alcance cuando se aplican de forma articulada (CEPAL, 2022; Kossek et al., 2017; OIT, 2019).

Para las PYMES paraguayas, la principal implicación es adaptar estas recomendaciones a estructuras con recursos y grados de formalización heterogéneos. Medidas de bajo costo —criterios escritos de selección y promoción, registro de capacitaciones, mentoría interna o interempresarial, horarios compatibles con responsabilidades de cuidado y seguimiento básico de la participación— pueden constituir un punto de partida. La Ley N.º 5777/2016 y el IV Plan Nacional de Igualdad 2018–2024 aportan un marco institucional para prevenir la discriminación y promover la autonomía económica; no obstante, se requieren datos empíricos para evaluar su traducción en prácticas empresariales (Congreso de la Nación Paraguaya, 2016; Ministerio de la Mujer, 2018).

## Conclusiones

La revisión permite concluir que el liderazgo femenino en las PYMES está condicionado por múltiples

barreras estructurales, culturales y organizativas, con implicaciones relevantes para el contexto paraguayo. La literatura examinada identifica desafíos relacionados con el acceso desigual a redes de apoyo profesional, la subrepresentación en espacios de decisión y la débil institucionalización de procedimientos de igualdad.

A pesar de los avances normativos, la literatura revisada evidenció que la brecha entre el discurso y la práctica continúa siendo un obstáculo clave. Los estereotipos persistentes sobre el rol de las mujeres en la dirección empresarial pueden restringir su desarrollo profesional y su participación efectiva en los espacios de decisión.

Superar estas limitaciones requiere de una acción multisectorial articulada, en la que el Estado, las instituciones educativas, el sector privado y las organizaciones de mujeres trabajen conjuntamente. El fortalecimiento del liderazgo femenino en las PYMES debe abordarse mediante una estrategia integral que combine:

- Formación especializada en liderazgo estratégico.
- Promoción de liderazgos transformacionales e inclusivos.
- Programas de mentoría y acompañamiento institucional.
- Sistemas de reconocimiento y valoración del talento femenino.

Asimismo, es indispensable consolidar redes de liderazgo femenino que funcionen no solo como espacios de apoyo, sino también como plataformas de formación, intercambio de experiencias, desarrollo de competencias y visibilidad empresarial. La literatura revisada destaca el valor de las redes y las mentorías para ampliar el acceso a recursos y oportunidades de desarrollo (OIT, 2019).

Desde un enfoque interseccional, se reconoce que las trayectorias de liderazgo varían según factores como edad, clase social, nivel educativo

y territorio. Por ejemplo, una mujer joven indígena del ámbito rural enfrenta desafíos muy distintos a los de una profesional urbana con estudios universitarios. Esta diversidad obliga a diseñar políticas y programas diferenciados y sensibles a estas realidades.

En definitiva, avanzar hacia un liderazgo femenino más visible y efectivo en las PYMES paraguayas demanda voluntad política, compromiso institucional e inversión sostenida en capital humano femenino, además de una transformación cultural profunda a nivel organizacional y social. Estos esfuerzos no solo fortalecerán la competitividad empresarial, sino que también contribuirán al desarrollo económico sostenible y a la construcción de sociedades más equitativas y resilientes.

Estos hallazgos se alinean directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 5 (Igualdad de género), el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (Reducción de desigualdades), reforzando la importancia de promover la equidad en la gestión empresarial para contribuir a un desarrollo inclusivo y sostenible.

Como limitación, la revisión integra estudios de distintos países, sectores y tamaños empresariales; por ello, las conclusiones no deben interpretarse como estimaciones estadísticas de la realidad de todas las PYMES paraguayas. La escasez de investigaciones empíricas nacionales y de datos desagregados por tamaño de empresa impide establecer prevalencias o relaciones causales.

Futuras investigaciones deberían aplicar diseños mixtos en PYMES paraguayas, comparar sectores y territorios, e incorporar indicadores sobre acceso a redes, distribución del cuidado, prácticas de promoción, financiamiento y desempeño. Esta agenda permitiría contrastar empíricamente los patrones identificados y diseñar intervenciones ajustadas al contexto nacional.

## Declaraciones editoriales

## Financiamiento

La investigación fue realizada con recursos propios y no recibió financiamiento externo.

## Declaración sobre el uso de inteligencia artificial generativa

Durante la revisión final del manuscrito se utilizó ChatGPT, de OpenAI (modelo GPT-5, julio de 2026), como herramienta de

apoyo para la corrección lingüística, la revisión de coherencia textual y la comprobación de correspondencia entre citas y referencias (OpenAI, 2026). Todas las sugerencias fueron examinadas, contrastadas y modificadas por la autora. La herramienta no fue utilizada para producir datos, fabricar fuentes o resultados ni sustituir el análisis crítico y la responsabilidad intelectual de la autora.

## Referencias

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Banco Mundial. (2024). *Women, business and the law 2024*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099110624115537381>
- Brush, C., Edelman, L. F., Manolova, T., & Welter, F. (2019). A gendered look at entrepreneurship ecosystems. *Small Business Economics*, 53(2), 393–408. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9992-9>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). La sociedad del cuidado: horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/873a0305-b37b-4959-b774-bbc3900bc684>
- Congreso de la Nación Paraguaya. (2016). Ley N.º 5777 de protección integral a las mujeres, contra toda forma de violencia. Biblioteca y Archivo Central del Congreso Nacional. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/8356/ley-n-5777-de-proteccion-integral-a-las-mujeres-contra-toda-forma-de-violencia>
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91–103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Dezső, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Glass, C., & Cook, A. (2018). Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 823–837. <https://doi.org/10.1002/hrm.21838>
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473–2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>
- Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? *Academy of Management Annals*, 7(1), 663–715. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.782190>

- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). “Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228–254. <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>
- Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2013). A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 136–169. <https://doi.org/10.1257/app.5.3.136>
- Ministerio de la Mujer. (2018). IV Plan Nacional de Igualdad 2018–2024. [https://mujer.gov.py/wp-content/uploads/2024/04/IV-PLANI-2018-2024\\_plan\\_de\\_igualdad.pdf](https://mujer.gov.py/wp-content/uploads/2024/04/IV-PLANI-2018-2024_plan_de_igualdad.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Women in business and management: The business case for change. <https://www.ilo.org/publications/women-business-and-management-business-case-change>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos & Comisión Europea. (2021). The missing entrepreneurs 2021: Policies for inclusive entrepreneurship and self-employment. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/71b7a9bb-en>
- ONU Mujeres & Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (2016). The WEPs gender gap analysis tool. <https://www.weps.org/resource/weps-gender-gap-analysis-tool>
- ONU Mujeres & Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (2020). Women’s empowerment principles: Equality means business. <https://www.weps.org/sites/default/files/2020-06/WEPs%20Brochure%20%28web%29%201%20June%202020.pdf>
- OpenAI. (2026). ChatGPT (modelo GPT-5) [Modelo de lenguaje de gran escala]. <https://chatgpt.com/>
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>
- Thébaud, S. (2015). Business as plan B: Institutional foundations of gender inequality in entrepreneurship across 24 industrialized countries. *Administrative Science Quarterly*, 60(4), 671–711. <https://doi.org/10.1177/0001839215591627>
- Yousafzai, S. Y., Saeed, S., & Muffatto, M. (2015). Institutional theory and contextual embeddedness of women’s entrepreneurial leadership: Evidence from 92 countries. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 587–604. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12179>